Ioan DEAC

NEGOCIERE ÎN AFACERI

CUPRINS

1. DEFINIREA PROCESULUI DE NEGOCIERE 4

2. PRINCIPII ALE NEGOCIERII 10

2.1. Principiul schimbului 11

2.2. Principiul reciprocității 12

2.3. Principiul preemțiunii 13

2.4. Principiul listei de criterii 14

2.5. Principiul acordului 16

2.5. Principiul abilitării 17

3. STRUCTURA CONCEPTUALĂ A PROCESULUI DE NEGOCIERE 21

3.1. Structura pasivă a procesului de negociere 21

3.2. Structura dinamică a procesului de negociere 23

4. CLASIFICAREA PROCESELOR DE NEGOCIERE ÎN FUNCȚIE DE NATURA OBIECTULUI SUPUS NEGOCIERII 27

4.1. Componentele obiectului supus negocierii 27

4.2. Negocieri de schimb 28

4.3. Negocieri de status 30

4.4. Negocieri de putere 32

4.5. Negocieri de sens 34

5. TIPOLOGIA PROCESELOR DE NEGOCIERE 38

5.1. După actorii procesului de negociere 38

5.2. După mediul de negociere 45

5.3. După modul de finalizare a negocierii 49

6. STILURI DE NEGOCIERE 54

6.1. Stilul colaborativ 55

6.2. Stilul compromisoriu 55

6.3. Stilul conciliant 56

6.4. Stilul autoritar 57

6.5. Stilul evitant 58

7. STRATEGIA DE NEGOCIERE 62

7.1. Strategia de negociere – definire 62

7.1. Elemente structurale ale strategiei de negociere 63
7.2. Factori care determină alegerea strategiilor 64
7.3. Algoritmul elaborării strategiei 66
7.4. Orientarea strategică dominantă și orientarea strategică de risc 67
7.5. Modelul algoritmului strategic al negocierii 69
8. TACTICI DE NEGOCIERE 72
8.1. Tipuri de tactici de negociere 72
8.2. Tehnici și procedee de negociere 81
8.3. Erori în aplicarea strategiilor de negociere 89
9. ORGANIZAREA ŞI CONDUCEREA PROCESULUI DE NEGOCIERE 95
9.1 Etapele procesului de negociere 95
9.2. Evaluarea negocierii 111

1. DEFINIREA PROCESULUI DE NEGOCIERE

Negocierea este o activitate des întîlnită în practica socială, astfel încît adesea se consideră că negocierea reprezintă o capacitate firească, nefiind supusă nici unei bariere de competenţă, producîndu-se de o manieră naturală şi apărînd ca o consecinţă nemijlocită a relaţiilor ce se stabilesc între persoane. Uneori priceperea de a negocia e considerată un talent înnăscut, o vocaţie.

Termenul *negociere* îşi are originea în secolul al VI-lea î.e.n., în Roma antică, cînd plebeii bogaţi, cetăţeni liberi ai Imperiului dar nu şi nobili, care nu înţelegeau să-şi cîştige existenţa muncind, această activitate fiind rezervată sclavilor, nu îşi puteau permite totuşi să trăiască în *otium* – în desfătare –, aşa cum făceau patricienii. Prin urmare, erau nevoiţi se ocupe de afaceri private sau îndeplineau anumite funcţii publice, activităţi care nu erau tocmai *otium*, dar nici nu difereau de aceasta foarte mult. Ei înşişi desemnau activitatea ce o practicau prin negarea termenului ce-i consacra pe patricieni, negare care îi apropia totuşi de aceştia, numind-o *nec-otium* – activitate ce nu e nici desfătare în deplinul înţeles al cuvîntului, deşi are ceva din aceasta, dar nici muncă în sensul ei deplin. *Nec-otium* era o activitate ce putea aduce nu doar o anume satisfacţie celui care o practica, asigurîndu-i dobîndirea de bunuri, ci chiar o desfătare, pentru că bunurile dobîndite erau cîştigate prin intermediul unei activităţi ce nu presupunea un efort deosebit: doar comunicarea verbală, uneori în scris, cu semenii.

În mod tradiţional, negocierea a fost apanajul schimbului, înţelegînd aici schimbul de bunuri între proprietari. Orice transfer de bunuri presupune simultan şi un transfer al dreptului de proprietate, o modificare a relaţiei pe care o întreţine o persoană cu acel bun, transformări ce se realizează în baza unei negocieri. Piaţa este locul consacrat al schimbului şi negocierii, dar ceea ce ne interesează aici este structura de relaţii şi interacţiuni ce se constituie în baza activităţii de negociere şi de modificare a statusului persoanelor implicate în negociere. Această experienţă face parte, de cele mai multe ori, din experienţa comună, deoarece toţi ajungem, mai devreme

sau mai tîrziu, într-un fel sau altul, în situaţia de a face sau de a dori să facem un schimb de bunuri. Oricare ar fi natura acestor bunuri, atunci cînd acţionăm în sensul modificării relaţiei noastre cu acestea, recurgem de fapt la un proces de negociere, singurul care ne asigură împlinirea dorinţei ce ne animă.

Putem constata deja că sînt situaţii în care este preferabil ca în activitatea de negociere să fie implicate persoane competente şi pricepute, care au abilităţi şi cunoştinţe teoretice şi practice în acest domeniu, persoane care ajung să transforme negocierea în mai mult decît expresia unei inspiraţii sau a unei porniri de moment, prin faptul că o practică de o manieră profesionistă. Aceştia sînt negociatorii. Nu de puţine ori apelul la un negociator profesionist este mai mult decît o aspiraţie, fiind o obligaţie determinată de intensitatea dorinţei de a intra în posesia unui bun ce nu poate fi dobîndit decît în urma unei negocieri care să conducă la rezultate prevăzute, care să confere succes şi consistenţă scopurilor urmărite. Această persoană nu este întotdeauna uşor de găsit. Mai ales că, de cele mai multe ori, nevoia de a recurge la serviciile unui negociator experimentat este cuplată cu nevoia de încredere în demersurile pe care acesta le execută în numele solicitantului.

Însă nu doar schimbul de bunuri implică procesul de negociere. În egală măsură se recurge la negociere şi atunci cînd este urmărit accesul la prestările de servicii, accesul la informaţii, accesul la forţa de muncă sau la competenţele profesionale de care are nevoie un angajator. Chiar şi atunci cînd ne reconsiderăm poziţia şi atitudinea faţă de anumite situaţii sau faţă de anumite persoane, o facem tot în urma unui proces de negociere. De această dată, negocierea se poartă între expresiile şi situaţiile diferite în care s-a aflat una şi aceeaşi persoană, care îşi compară argumentele mai vechi cu cele mai noi referitoare la situaţia sau persoana în cauză, proces în urma căruia se modifică opinia sau atitudinea faţă de acele situaţii sau persoane. O schimbare este posibilă numai atunci cînd în procesul de negociere se vehiculează argumente care au capacitatea de a induce schimbarea de atitudine. Se înţelege că argumentele ce se vehiculează în procesul de negociere sînt instrumentate în

raport cu poziţia şi atitudinea celor implicaţi faţă de obiectul negocierii. De aceea, nu de puţine ori se întîmplă ca aceleaşi argumente să fie invocate în sensuri diferite, uneori contrare, de către cei ce negociază, în raport cu interesele şi punctele de vedere care îi animă. Posibilitatea acestei situaţii nu trebuie să conducă la concluzia că argumentele folosite într-o negociere sînt relative, ci că punctele de vedere ori poziţiile părţilor implicate sînt marcate de relativism, pentru că ele sînt în mişcare, în funcţie de evoluţia procesului, şi în funcţie de acestea se poate recurge în mod diferit la un argument. Făcînd această observaţie am spus deja că negocierii îi este specifică natura procesuală, de continuă schimbare şi transformare.

În ce priveşte cîmpul semantic al termenului *negociere,* acesta este delimitat în interiorul semnificaţiilor şi relaţiile pe care le întreţine cu verbul *a discuta*: a trata, a parlamenta, a argumenta, a transmite, a face schimb. Iar a trata, a discuta, a dezbate sînt verbe ce pot induce ideea unor activităţi de salon, aşa cum se şi întîmplă uneori, ceea ce nu înseamnă că negocierile nu se desfăşoară şi în altfel de locuri. Iată de ce se poate spune că negocierile se poartă în toate împrejurările în care este posibilă comunicarea.

Comunicarea este doar una dintre condiţiile negocierii. Orice negociere presupune un proces de comunicare, de transfer de informaţii şi de înţelegere a lor, între persoanele implicate. Comunicare se face în toate modalităţile proprii acesteia: verbală, non-verbală, scrisă, simbolică etc.

O alta condiţie necesară procesului de negociere este existenţa unui conflict de interese manifestat de cel puţin două părţi în raport cu un obiect. Negocierea este în primul rînd o formă de rezolvare a conflictelor, a diferendelor dintre două sau mai multe părţi ce manifestă interese divergente, iar nu o reuniune, o întîlnire sau o sesiune de discuţii amicale în care este vizată doar întreţinerea unei conversaţii de curtoazie. Negocierea poate avea drept scop şi analiza sau elucidarea unei probleme. Procesul comunicativ pe care-l discutăm aici urmăreşte în primul rînd să determine ajungerea la finalităţi concrete, mai precis la finalităţi operaţionale, valabile pentru ambele părţi.

Dacă e să ne referim la conflictele de interese, acestea

pot avea mai multe forme de rezolvare. Una dintre ele ar fi cea autocrată sau dictatorială, în care partea cea mai puternică sau cea care este deţinătoarea unui ascendent îşi impune voinţa în conformitate cu interesele sale, fără a ţine cont de interesele sau de voinţa celeilalte părţi. O altă formă de rezolvare a conflictelor este cea pacifist-competiţională, potrivit căreia părţile intră în concurenţă, iar cel mai bun cîştigă; aceasta este calea liberală de rezolvare a conflictelor. O a treia modalitate de rezolvare şi stingere a conflictelor este calea confruntării directe, în care se recurge la argumente ce ţin de domeniul manifestării şi aplicării forţei pentru atingerea scopurilor; aceasta este calea armelor, a beligeranţei. Şi ultima dintre ele, cea a negocierii, este calea acţiunii raţionale sau a acţiunii pragmatice. Ea stă la baza organizării şi dezvoltării paşnice sociale, în condiţiile în care membrii societăţii au interese divergente şi antagonice de cele mai multe ori cu privire la unul şi acelaşi lucru, obiect, fapt sau situaţie.

Negocierea, ca modalitate de depăşire a conflictelor de interese, poate fi privită şi din perspectiva teoretică, care îşi propune să studieze problema dezacordului, să-i identifice cauzele şi să găsească căi ce conduc la limitarea efectelor nedorite şi la atingerea efectelor aşteptate. Aşadar, în raport cu situaţia de conflict, negocierea este una dintre formele de evitare a confruntării violente şi chiar una dintre cele care pot produce şi profit pentru părţile implicate.

Negocierea *este forma de comunicare ce presupune un proces comunicativ, dinamic, de ajustare, de stabilire a acordului în cazul apariţiei unor conflicte de interese, prin care două sau mai multe părţi, animate de mobiluri diferite şi avînd obiective proprii, îşi mediază poziţiile pentru a ajunge la o înţelegere mutual satisfăcătoare.*

Dacă este vorba, de exemplu, despre o negociere în domeniul comercial, unde este urmărit un schimb între bunuri şi valoarea acestora, vom spune că negocierea este acţiunea prin care se confruntă cererea cu oferta în vederea ajungerii la o înţelegere avantajoasă pentru ambele părţi, înţelegere care se materializează prin semnarea unui contract de vînzare-cumpărare a bunurilor care capătă

caracter de marfă, în schimbul unor sume de bani care exprimă valoarea de piaţă a mărfii.

În situaţia în care se negociază acordarea unor drepturi de natură salarială sau de altă natură, altfel spus cînd sînt negociate interesele persoanelor angajate în proces, avem de a face cu o negociere ce presupune armonizarea revendicărilor cu capacitatea resurselor, iar ajungerea la un punct de vedere comun acceptat, la o înţelegere, se materializează prin semnarea unui acord care reglementează noi raporturi şi drepturi ale celor interesaţi.

Tot din definiţie se deduce faptul că într-o negociere sînt implicate cel puţin două părţi. Este formula cea mai des întîlnită, ceea ce nu înseamnă că nu se cunosc şi situaţii în care procesul de negociere implică mai mult de două părţi. Părţile pot fi persoane, grupuri etc.

De regulă, exersarea în practica negocierii conduce nu doar la lărgirea ariei şi domeniilor de cunoaştere, ci şi la dezvoltarea unor aptitudini şi atitudini interactive şi comunicaţionale, la dezvoltarea capacităţii de a recunoaşte sentimente, valori, convingeri specifice de care sînt animate unele persoane. Din păcate, nu întotdeauna negocierile sînt prima modalitate de abordare a unor diferende de interese şi nici nu reprezintă calea sigură de anulare conflictelor de interese, dar este modalitatea şi calea care asigură cu un grad ridicat de probabilitate succesul într-o confruntare neagonală între două părţi, fapt pentru care nu trebuie niciodată pierdut din vedere.

TEST DE VERIFICARE A CUNOȘTINȚELOR

- Condiționarea procesului de negociere rezidă în:
  1. comunicare
  2. conflict
  3. comportament
  4. contrast
  5. contract
  6. condiție
  7. concluzie

- Negocierea este animata de

1. strategii
2. obiective
3. conflicte
4. interese
5. interpelări
6. invective
7. argumente

- Caracterul public al negocierii
  1. nu este necesar
  2. se asigură prin publicarea înțelegerii
  3. este inevitabil
  4. nu este dezirabil
  5. este secret
  6. este dependent de înțelegerea părților
  7. nu este posibil

BIBILOGRAFIE

Audebert, Patrtik – *Bien négocier*, Édition d'Organisation, Paris, 2005

Cardon, Alain – *Jeux de manipulation – Petit traité des stratégies d'échec qui paralysent nos organisations*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1995

Deac, Ioan – *Introducere în teoria negocierii*, ed. Paideia, Bucureşti, 2002

Georgescu, Toma – *Negocierea afacerilor. Ghid practic*, ed. Porto-Franco, Galați, 1992

Georgescu, Toma & Caraini, Gheorghe – *Managementul negocierii afacerilor. Uzanţe – Protocol*, ed. Lumina Lex, 1999

Gouguelin, Pierre – *La négociation: frein et moteur du manegement*, ed. EFS, Paris, 1993

Hiltrop, Jean–M. & Udall, Sheila – *Arta negocierii*, trad. Cristina Muntoiu, ed. Teora, Bucureşti, 1999

2. PRINCIPII ALE NEGOCIERII

Principiile care stau la baza oricărui proces de negociere reprezintă un set de valori generale care nu intră în sfera de negociere propriu-zisă, ele jucînd rolul unor „reguli nescrise“, în baza lor se poate declanşa negocierea, se poate susţine şi se poate încheia. Principiile nu se negociază de către părţi sau de către negociatori, pentru că ele fundamentează procesul; nu sînt stipulate nici în strategiile de negociere sau în documentele care însoţesc sau finalizează procesul de negociere. Principiile de negociere reprezintă condiţiile cu cel mai înalt grad de generalitate, cu valoare de idei directoare, care sînt recunoscute şi respectate de părţile implicate sau de către negociatorii pentru că ele conferă legitimitate şi justeţe procesului.

Asupra acestor idei directoare vom insista în continuare. Pentru a înlătura unele confuzii ce pot apărea în continuare, cu referire la semantica termenului *principiu,* trebuie să spunem încă de la bun început că în practică adesea este întîlnită o înţelegere neadecvată a ideii de *principiu de negociere*. Această neînţelegere, căci despre o neînţelegere este vorba, este manifestată adesea de către aşa-zişii negociatori „cu principii“, adică de către acele persoane care nu sînt dispuse, din capul locului, altfel spus „din principiu“, să facă nici un fel de concesii şi care nu caută decît să-şi impună propria poziţie, indiferent de argumentele care li se prezintă şi indiferent de faptul că sînt sau nu sînt capabili să înţeleagă sau să prezinte la rîndul lor contra-argumente. În astfel de situaţii avem de a face mai degrabă cu negociatori care sînt victime ale propriilor prejudecăţi, plini de voluntarism, e adevărat, dar rareori marcaţi de succes, fapt ce naşte fireasca tendinţă de a fi evitaţi. Ei consideră lipsa de flexibilitate de care dau dovadă, expresia unui principiu ferm. O astfel de atitudine o manifestă în cele mai multe cazuri cei care de fapt sînt animaţi mai mult de credinţe decît de principii, credinţe care sînt fapte de conştiinţă ce rareori pot sta la baza unor negocieri dinamice, flexibile, dispuse la schimbare şi capabile să se angajeze într-un proces atît de dinamic cum este negocierea. Asemenea atitudini trebuie evitate de către cei ce vor să fie buni negociatori.

Negociatorii „cu principii“ sînt fie falşi negociatori, fie negociatori foarte slab pregătiţi.

2.1. PRINCIPIUL SCHIMBULUI

De regulă, recurgînd la negociere ambele părţi se aşteaptă să cîştige obiectul supus negocierii sau cît mai mult din el. Principiul schimbului stabileşte această dublă victorie, în care fiecare participant este îndreptăţit să îşi manifeste interesele şi să îşi atingă obiectivele. Modul specific de realizare este surprins în sintagma: „ca să primeşti, trebuie să dai“, sau în formula „cîştig–cîştig“. Altfel spus, cîştigul în urma unei negocieri este asigurat dacă se acordă şanse de cîştig şi celeilalte părţi şi dacă fiecare parte face concesii în raport cu poziţia declarată iniţială. Din perspectiva acestui principiu, se poate deduce că negocierea nu este un simplu joc şi nici o competiţie de dragul competiţiei. În virtutea acestui principiu ce guvernează negocierile se presupune că fiecare dintre participanţi este îndreptăţit să îşi atingă obiectivele şi că fiecăruia i se recunosc ca fiind legitime interesele şi dorinţele pe care le manifestă şi pe care le urmăreşte.

Principiul schimbului presupune că fiecare parte îşi înţelege exact a propriilor obiective precum şi pe cele ale celeilalte părţi, că recurge la o ierarhizare a intereselor pe care le manifestă în funcţie de importanţa lor. Principiul presupune ascultarea expunerii argumentelor părţii adverse fără idei preconcepute, precum şi o participare activă la rezolvarea punctelor aflate în divergenţă. Tot el guvernează acordarea de concesii atunci cînd sînt cerute şi cînd nu există alte modalităţi de stingere a conflictului şi de atingere a obiectivelor. Flexibilitatea este caracteristica de bază presupusă de acest principiu de negociere.

Cu toate acestea, principiul schimbului nu presupune „corectitudine“. Adică acea corectitudine care ar obliga negociatorii să recurgă doar la mijloace de negociere „transparente“, fără intenţii ascunse. Dacă negociatorii „cu principii“ sînt întruchiparea unor prejudecăţi, nici negociatorii „corecţi“ nu sînt mai mult de atît. Recunoaşterea dreptului celeilalte părţi de a manifesta interese în legătură cu obiectul supus negocierii nu înseamnă că modificarea relaţiei

pe care o întreţine partea interesată cu obiectul respectiv devine o necesitate. Dreptul de a manifesta interese este expresia unei intenţionalităţi de principiu, dar pînă să devină act, această intenţionalitate trebuie susţinută cu argumente. Doar confruntarea de argumente şi transformarea lor din acte locuţionare în acte deontice, care conduc la acţiune, conferă expresie practică acestui drept şi pot modifica relaţiile părţilor cu obiectul supus negocierii.

2.2. PRINCIPIUL RECIPROCITĂŢII

În mod originar, orice proces de negociere este întemeiat de un dezacord. Amploarea acestui dezacord nu are importanţă, important este ca el să existe. Nici natura dezacordului nu are importanţă, singura condiţie cerută din perspectiva naturii dezacordului fiind cea a legitimităţii exprimării intereselor. Interesele angajate de părţile implicate în negociere sînt legitime dacă sînt circumscrise aceluiaşi domeniu de întemeiere, putînd fi acceptate şi de către adversari. Caracterul tranzitiv al intereselor denotă legitimitatea lor. Legitimitatea nu are întotdeauna a face cu ceea ce e legal. Dacă un obiect supus negocierii polarizează interese ce pot fi asumate în egală măsură de oricare dintre părţile implicate, atunci orice parte angajate în negociere are o angajare legitimă.

O altă consecinţă indusă de principiul reciprocităţii se referă la faptul că obiectul supus negocierii se cere partajat. Nu de puţine ori obiectul unei negocieri îl constituie anumite drepturi sau unele abilităţi pe care fiecare dintre părţi se consideră îndreptăţită să le exercite. Fiind evident faptul că nu este nimic supus schimbului în aceste situaţii, ceea ce e de negociat sînt domeniile de reciprocitate, condiţiile şi împrejurările în care părţile îşi exercită drepturile sau abilităţile. În negocierile guvernate de acest principiu nu este nevoie ca vreuna din părţi să îşi cedeze prerogative în favoarea celeilalte, ci e suficient să accepte că şi aceasta este îndreptăţită să le exercite. Ceea ce se partajează şi se delimitează sînt domeniile sau intervalele în care sînt exercitate aceste drepturi şi abilităţi. Concesia, colaborarea şi înţelegerea obiectivelor celeilalte părţi reprezintă punctele cheie ale negocierii guvernate de acest principiu. De regulă,

principiul reciprocităţii cere o verificare şi o confirmare continuă a legitimităţii, deoarece orice drept pe care reuşeşte să-l cîştige una dintre părţi va repune în discuţie, în virtutea principiului reciprocităţii, drepturile celorlalte părţi. Principiul reciprocităţii are capacitatea de a întreţine natura de proces a negocierii şi de a reactualiza obiectul supus negocierii.

Negocierile ce stau sub semnul principiului reciprocităţii sînt cele ce se poartă între sindicate şi patronat, de exemplu, cu privire la selecţionarea şi promovarea personalului; între cei care folosesc în comun un acelaşi autovehicul sau o aceeaşi proprietate imobiliară; între membrii unui juriu sau ai unei comisii, între membrii unor organizaţii sau ai unor grupuri.

2.3. PRINCIPIUL PREEMŢIUNII

Indiferent de natura obiectului de negociat (bunuri, servicii, informaţii, status etc.) negocierea acestuia trebuie să aibă loc şi să se şi finalizeze înainte de a se produce transformarea de relaţii şi raporturi între părţile interesate şi obiectul supus negocierii. Principiul preemţiunii face referire la momentul de oportunitate a negocierii, spunînd că această acţiune comunicativă trebuie să preceadă şi nu să urmeze schimbul, partajarea, transferul obiectului supus negocierii.

Negocierea nu se mai desfăşoară în acelaşi context, adică în acelaşi mediu de negociere, şi nu mai prezintă aceeaşi miză, atunci cînd, de exemplu, un serviciu este negociat după ce este executat sau, dacă e vorba de o negociere în care se face schimb de informaţii, după ce informaţiile au fost transmise spre cei care le solicită. În primul caz s-ar putea ca aprecierea serviciului prestat să fie sub valoarea sa, iar în cel de-al doilea este foarte posibil ca cel care furnizează informaţii să nu mai primească nimic în schimbul lor. Ne-am referit mai sus la negocieri ale căror obiecte sînt servicii sau informaţii, dar şi negocierea al cărei obiect presupune transferul de bunuri în schimbul unei valori este afectată în egală măsură de nerespectarea acestui principiu, deoarece contravaloarea unui obiect este altfel apreciată după ce transferul s-a produs. Prin transfer, obiectivul final negocierii este atins de fapt, iar interesul pentru negociere se stinge. În

consecinţă, celui care a cedat bunul înainte de a stabili condiţiile schimbului îi va fi mult mai greu să obţină contravaloarea dorită.

Negocierea nu se mai poate purta în aceleaşi condiţii dacă între momentul manifestării interesului faţă de obiectul supus negocierii sau al începerii negocierii, raporturile şi relaţiile pe care le întreţin părţile cu acesta se schimbă de o manieră radicală. Principiul preemţiunii este corelat cu ideea de oportunitate a negocierii. El pretinde fiecărei părţi să se angajeze în negociere atunci cînd mediul de negociere îl avantajează cel mai mult, atunci cînd exprimarea intereselor reprezintă o oportunitate reală, şi atunci cînd sînt previzibile cîştigurile şi pierderile atît pentru o parte şi pentru cealaltă. Nu doar celui care prestează un serviciu (vezi exemplul de mai sus) i aplică acest principiu. Şi beneficiarul acestui serviciu se va afla într-o poziţie mai avantajoasă dacă negociază înainte de prestarea serviciului, deoarece, chiar dacă i se prestează serviciul înainte de a fi negociat preţul şi chiar dacă după prestarea acestuia crede că poate oferi un preţ mai scăzut (fapt ce ar putea fi considerat ca adevăratul moment de oportunitate), totuşi beneficiarul nu mai poate negocia calitatea serviciului ce i s-a prestat. E drept, el va putea să impună un preţ mai scăzut decît cel pe care i s-ar fi cerut înainte de prestarea serviciului, dar nu va mai putea impune nici o condiţie de îndeplinirea a serviciului, trebuind să se mulţumească cu serviciul aşa cum a fost executat.

Negocierile în care nu este respectat principul preemţiunii se finalizează întotdeauna cu insatisfacţii din partea a cel puţin unei părţi dacă nu din partea amîndurora.

2.4. PRINCIPIUL LISTEI DE CRITERII

De cele mai multe ori, negocierile se poartă în condiţii non-agonale, chiar dacă dezacordul dintre ele presupune un conflict de interese. E vorba de dezacorduri formale care antrenează interese ce pot fi satisfăcute în urma negocierii. Pornind de la această situaţie, se poate face o analiză şi o inventariere a situaţiilor de dezacord, care să constituie baza unei liste de criterii comun acceptate de către părţile

implicate, criterii care pot algoritmiza acţiunea de satisfacere a intereselor. Aceste liste de criterii pot cuprinde elemente care să caracterizeze natura şi conţinutul dezacordului, tendinţele conflictului de interese şi algoritmii de negociere. O dată realizate şi acceptate, astfel de liste de criterii, stipulate pentru fiecare acţiune de negociere în parte sau pentru tipuri specifice de negociere, devin principii în baza cărora se desfăşoară negocierile în acel domeniu, putînd fi: legi, coduri, protocoale, algoritmi etc.

Faptul că se pot stabili astfel de liste nu înseamnă că ele însele nu sînt rezultatul unor negocieri sau că nu pot fi supuse unor revizuiri prin negociere. Chiar şi în urma recursului la astfel de liste vor exista diferenţele şi conflicte de interese, determinate de raporturile pe care le întreţin părţile cu obiectul supus negocierii şi cu mediul de negociere. Negocierile ce se poartă în justiţie sînt exemplul care ilustrează cel mai bine aceste situaţii.

Cel mai probabil, listele de criterii vor fi revizuite chiar în urma desfăşurării proceselor de negociere ce se ghidează după astfel de liste, dar nu vor fi contestate, cel puţin atît timp cît părţile negociază în baza lor. Rediscutarea şi redimensionarea acestor liste se face în funcţie de tendinţele pe care le urmează negocierile. Deşi iniţial, înainte de începerea negocierii, ele sînt acceptate şi recunoscute în mod egal de ambele părţi, nu e de aşteptat să fie şi invocate în acelaşi sens şi cu aceeaşi valoare. Cu toate acestea, principiul recurgerii la o listă de criterii rămîne unul care permite părţilor să stabilească de comun acord mijloace ce le vor reglementa intenţiile de o manieră cît mai obiectivă, demonstrînd că dincolo de interesele care le delimitează şi le separă sînt chestiuni de fundament la care consimt în egală măsură şi care stabilizează mediul de negociere, dînd permanent consistenţă şi sens obiectului supus negocierii.

2.5. PRINCIPIUL ACORDULUI

Negocierea se consideră încheiată după ce discuţiile au adus părţile într-un punct de echilibru al dorinţelor şi intereselor, cînd poziţiile şi atitudinile lor s-au armonizat. Acest final constă în stabilirea unui acord de principiu, care se concretizează într-un contract, o înţelegere, un protocol de acţiune comună, o convenţie, un alt document scris. Unele dintre documentele care exprimă înţelegerea de principiu au putere juridică, altele nu au putere juridică.

Acordul de principiu este caracterizat de o mare doză de încredere între părţi. Ca atare, pot fi întîlnite situaţii în care părţile deşi au încheiat un acord de principiu nu redactează nici un document scris. Acordul de principiu finalizat fără documente scrise este caracteristic negocierilor efectuate în interiorul unor comunităţi străbătute de puternice legături de cooperare, de o etică morală sau profesională strictă, bazate în special pe coduri de onoare sau norme etice ferme, neinterpretabile. Obligaţiile ce decurg dintr-un astfel de acord nu pot fi declinate de nici una dintre părţi, considerîndu-se că înţelegerea nu poate fi anulată, chiar dacă ea nu este stipulată în scris şi chiar dacă este încheiată fără martori. În astfel de situaţii, exprimarea acordului în timpul procesului de negociere, cuvîntul dat cu această ocazie, are putere mai mare decît orice document scris.

Acordurile finalizate cu documente scrise reprezintă, de regulă, documente cu valoare juridică. Actele încheiate între părţi pot fi invocate în faţa unei instanţe de judecată în cazul în care prevederile lor nu au fost respectate. Instanţele de judecată pot declara aceste acte nule dacă există motive şi probe suficiente în acest sens şi dacă exprimă voinţa ulterioară a contractanţilor. Pentru a fi bun, într-un astfel de document trebuie să fie stipulate toate clauzele stabilite de negociatori aşa cum au fost discutate şi consimţite pe timpul negocierii, toate drepturile acordate şi toate obligaţiile acceptate. Iar pentru a produce efecte, aceste documente trebuie respectat de ambele părţi. Respectarea acordului dintre părţi este principiul care consacră negocierea mijloc de rezolvare neagonală a conflictelor dintre părţi.

2.6. PRINCIPIUL ABILITĂRII

În situaţia în care părţile nu se implica nemijlocit în procesul de negociere, această activitate este preluată de către echipele de negociatori. Negociatorii sînt persoanele abilitate sau mandatate de către părţi să le reprezinte interesele, scop în care aceştia formulează obiectivele şi planul general de negociere, fiind cei însărcinaţi cu îndeplinirea lor. Relaţia de încredere dintre partea reprezentată şi negociator este esenţială, în lipsa acesteia procesul nemaiputînd fi angajat.

Dar a avea capacitatea de a negocia nu se referă numai la abilitarea formală în acest rol, cît mai ales la a avea abilităţi specifice procesului şi domeniului în care se poartă negocierea. Numită şi „putere“, „tărie“ sau „talent“, capacitatea de negociere este recunoscut, de regulă, celor care ştiu să iasă învingători dintr-o situaţie ce o situaţie conflictuală de interese creată în jurul unui obiect supus negocierii.

Capacitatea de a negocia presupune o îmbinare de atitudini şi predispoziţii, unele naturale, altele cultivate, învăţate, unele raţionale, altele intuitive, la care recurge negociatorul pentru a avea succes în acţiunea sa. Aceste capacităţi nu asigură însă de fiecare dată succesul. Ele nu reprezintă ingredientele unei formule garantate, oricare ar fi aceasta, ci doar temeiul, fundamentul pe care se construieşte capacitatea de a negocia. Priceperea de a opera subtil cu adevăruri şi cu aparenţele acestora, cu ameninţări şi cu ademeniri, cu încurajări şi cu descurajări schiţează în egală măsură imaginea unei persoane care are capacitatea de a negocia. Cea mai importantă capacitate însă este aceea de a transforma obiectivele propuse în realităţi asumate de ambele părţi. Atingerea propriilor obiective în negociere presupune o victorie al cărei corelat este înfrîngerea celeilalte părţi. Dar este întotdeauna o înfrîngere? Este greu de precizat, în acest domeniu, cînd se face efectiv un pas înainte şi cînd un pas înapoi în dinamica apropierii de obiectivul final. Evident, cel care cîştigă o rundă de negocieri este un personaj cu capacitate de negociere. Dacă nu cumva s-a înşelat asupra adevăratelor intenţii ale părţii opuse, care în mod intenţionat îi concede această

capacitate. De aceea, succesul unei negocieri nu poate fi evaluat decît în concordanţa cu finalitatea presupusă de fiecare dintre părţi, care este totuşi o finalitate limitată. Important este ca una dintre părţi să fie convinsă prin intermediul mijloacelor şi tehnicilor comunicative şi argumentative ale celeilalte să cedeze din pretenţiile sale şi să satisfacă cererile părţii adverse.

Capacitatea de a negocia este dependentă şi de modalitatea – privată sau publică – în care obiectul supus negocierii afectează părţile implicate. Dacă obiectul supus negocierii generează interese legate şi manifestate doar de părţile interesate, atunci avem de a face cu o negociere privată. Însă atunci cînd aduce atingere şi altor părţi, neimplicate direct în negociere, dar care pot fi afectate de rezultatele acesteia, negocierea devine publică. Puterea de negociere în situaţii care afectează părţi neimplicate direct în proces, negocierile publice, presupune mult mai mult efort şi mai multă pricepere din partea negociatorilor, care trebuie să ţină cont nu doar de interesele şi de mişcările părţii adverse, ci şi de cele ale publicului, care are propriile interese, colaterale şi indirecte cu privire la subiectul negocierii. De cele mai multe ori, interesele publicului vizează direct mediul de negociere şi legitimitatea mijloacelor şi argumentelor aduse în discuţie. În astfel de situaţii principiul abilitării este corelat principiului listei de criterii, publicul devenind un arbitru extern al procesului, interesat de menţinerea unui mediu de negociere cît mai deschis şi obiectiv. În situaţia negocierilor private, capacitatea de a negocia solicită mai puţine resurse şi presupune eforturi mai mici din partea negociatorilor decît în cazul negocierilor publice.

TEST DE VERIFICARE A CUNOȘTINȚELOR

- Procesul negocierii este guvernat de urmatoarele principii:
    1. al schimbului
    2. al reciprocității
    3. al predispoziției
    4. al preemțiunii
    5. al listei de obiective
    6. al acordului
    7. al ambientării

- Principiul abilitarii pretinde:
    1. ceva, dar neimportant
    2. să manifestăm înțelegere și compasiune față de cei care pierd
    3. parților interesate sa manifeste interese in mod legitim in raport cu obiectul supus negocierii
    4. negociatorilor sa manifeste cunostinte si priceperi adecvate negocierii
    5. amabilitate fata de arbitrii negocierii
    6. intuitia de a intelege cine are mai mult de cistigat
    7. sa fim mai versatili decit partea adversa

- Dacă pe timpul negocierii, partea adversa îmi solicită anumite informații cu caracter oficial, pe care le posed, voi proceda astfel:
    1. nu voi furniza nici o informatie și voi exploata situația în folosul meu
    2. condiționez furnizarea informației de îndeplinirea unui obiectiv propriu
    3. profit de situație și voi furniza o informație neverificabilă
    4. furnizez informația solicitată
    5. voi furniza informații care să fie impotriva intereselor sale
    6. consider că dorește să mă manipuleze, așadar voi contracara acuzând tentativa de inducere în eroare
    7. mă fac că nu am auzit și trec mai departe, deoarece consider că a fost un test de vigilenta

BIBLIOGRAFIE

Audebert, Patrtik – *Bien négocier*, Édition d'Organisation, Paris, 2005

Cardon, Alain – *Jeux de manipulation – Petit traité des stratégies d'échec qui paralysent nos organisations*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1995

Deac, Ioan – *Introducere în teoria negocierii*, ed. Paideia, Bucureşti, 2002

Georgescu, Toma – *Negocierea afacerilor. Ghid practic*, ed. Porto-Franco, Galați, 1992

Georgescu, Toma & Caraini, Gheorghe – *Managementul negocierii afacerilor. Uzanţe – Protocol*, ed. Lumina Lex, 1999

Gouguelin, Pierre – *La négociation: frein et moteur du manegement*, ed. EFS, Paris, 1993

Hiltrop, Jean–M. & Udall, Sheila – *Arta negocierii*, trad. Cristina Muntoiu, ed. Teora, Bucureşti, 1999

3. STRUCTURA CONCEPTUALĂ A PROCESULUI DE NEGOCIERE

Observînd relaţiile ce se stabilesc între elementele negocierii, se poate constata că procesul prezintă o structură specifică. E vorba, pe de o parte, de o structură pasivă, iar pe de altă parte de una dinamică. Structura pasivă se referă la relaţiile ce se stabilesc între elementele inerte ale procesului, iar structura dinamică la relaţiile ce se stabilesc între elementele ajustabile, între elementele active ale procesului.

3.1. Structura pasivă a procesului de negociere

Procesul de negociere presupune existenţa următoarelor elemente pasive, inerte, care nu au dinamică proprie in procesul de negociere, chiar daca pot influența funcționarea acestuia: obiectul supus negocierii, zona intereselor convergente, zona intereselor divergente (zone ce se constituie prin raporturile pe care le stabilesc părţile interesat cu universul intereselor posibile generate de obiectul supus negocierii). Obiectul supus negocierii și universul de interese pe care îl generează este plasat întotdeauna într-un sistem de coordonate care reprezintă mediul de negociere și domeniul de negociere.

Obiectul supus negocierii este elementul central al structurii pasive a procesului, care declanşează conflictul de interese între părţile angajate în negociere, reprezentând în acelaşi timp şi obiectul intenţiilor şi dorinţelor acestora. Acest element va constitui scopul final pentru care se elaborează strategiile de negociere şi în jurul lui se va desfăşura întregul proces. Dacă nu există un obiect de negociat declarat ca atare, negocierea nu poate avea loc.

Universul de interese reprezintă întregul spectru al intereselor pe care îl poate genera un obiect supus negocierii. Fiecare parte interesată își va delimita o zonă proprie de interese. Dat fiind că fiecare parte priveşte de pe o poziţie proprie obiectul supus negocierii, care este inclus în universul de interese, acesta va avea pentru fiecare parte o importanţă diferită. Locul pe care îl ocupă în configuraţia domeniului respectiv determină în bună măsură caracteristicile şi

particularităţile strategiei pe care o va adopta fiecare dintre părţile interesate pentru a îşi adjudeca obiectul supus negocierii.

Interesele pe care şi-le propun şi le urmăresc părţile interesate pot să fie **convergente** sau **divergente**. Convergenţa şi divergenţa în interese se socoteşte ţinând cont de poziţia acestora în raport cu obiectul supus negocierii. Apariţia conflictului de interese este rezultatul proiectării de interese proprii asupra obiectului supus negocierii de către toate părţile angajate. Convergenţa obiectivelor solicită necesitatea stingerii conflictului prin negociere. Obiectivele în divergenţă ale părţilor permit desfăşurarea procesului prin acordarea de concesii în vederea atingerii unor obiective de importanţă secundară.

Realizarea unui echilibru stabil, recunoscut şi acceptat între zonele de interes ale părţilor, prin medierea poziţiilor lor, reprezintă nucleul, focarul, întregului proces de negociere şi, de fapt, în jurul cerinţei de mediere, de ajungere la echilibru, se configurează atît teoria negocierii cît şi practica acesteia. Fără armonizarea poziţiilor, fără obţinerea unui acord pe termen lung şi, eventual, de profunzime conflictul de interes nu este stins. Neatingerea acestei stări nu înseamnă decît existenţa unor condiţii favorabile prelungirii negocierii. Lipsa armonizării poziţiilor, lipsa acceptării argumentelor celeilalte părţi poate conduce de multe ori la eşecul negocierii şi la transformarea dezacordului iniţial într-o poziţie de conflict ireconciabil, conflict ce nu mai poate fi rezolvat prin tehnicile şi mijloacele specifice negocierii. Căci, aşa cum am mai spus, negocierea reprezintă o abordare neagonală a situaţiilor de conflict, a situaţiilor în care două sau mai multe părţi animate de interese majore se află în raporturi de contrarietate.

Negocierea reprezintă abordarea comunicaţională prin excelenţă, ale cărei consecinţe sînt de natură pragmatică, care poate rezolva o situaţie de conflict, de neînţelegere, de opoziţie reală în care se găsesc diferiţi actori sociali, prin schimbul de argumente şi prin acordarea reciprocă de concesii, fiind în acelaşi timp şi expresia unui interes comun cu privire la modalitatea de împlinire a intereselor manifestate în legătură cu obiectul supus negocierii.

Coordonatele în care este plasat ansamblul obiectului supus

negocierii şi universul de interese pe care îl generează sunt reprezentate de mediul de negociere şi de domeniul de negociere.

Mediul de negociere se referă la contextul particular, specific, în care este plasat procesul de negociere şi obiectul supus negocierii. El prezintă variabile care se referă la caracteristicile şi particularităţile culturale ale celor angajaţi în proces (părţi interesate şi negociatori); la locul specific și particular în care se desfășoară rundele procesului de negociere; la timpul și momentele alese pentru anunţarea intenţiei de negociere, cît şi pentru desfăşurarea procesului de negociere.

Domeniul de negociere reprezintă cealaltă coordonată a cadrului în care este plasat procesul de negociere, reprezentând domeniul de activitate socială în care se produce procesul: justiție, diplomație, economie, comerț, industrie, transporturi, educație, apărare, sănătate, administrație etc. Fiecare domeniu de negociere va prezenta particularități și specificități datorate profilului domeniului de activitate socială. Aceste particularități se referă la tipurile de obiecte supuse negocierii, la tipurile de interese pe care le generează, la reglementările și normele interne, la strategiile abordate, la practicile ce privesc desfășurarea procesului și ajungerea la o înțelegere.

3.2. Structura dinamică a procesului de negociere

Negocierea presupune prezenţa şi acţiunea unor elemente dinamice, care modifică configurarea procesului în chiar desfăşurarea lui. Aceste elemente dinamice sunt reprezentate de actorii procesului de negociere şi de un număr de elemente pe care aceştia le relaţionează în timpul procesului.

Actorii implicaţi în procesul de negociere sunt parţile interesate, negociatorii şi arbitrii. **Părţile interesate** reprezintă persoanele sau grupurile de persoane care angajează, manifestă şi susţin interese în legătură cu obiectul supus negocierii. **Negociatorii** reprezintă persoanele desemnate, mandatate, abilitate de către părţile interesate să le satisfacă interesele prin îndeplinirea unor obiective. Deşi între cele două roluri există o separare netă, de multe ori, mai ales atunci cînd e vorba despre negocieri interpersonale, părţile interesate sînt în acelaşii timp şi negociatorii. Însă atunci cînd obiectul negociabil dă naştere unor interese majore, recurgerea la negociatori este absolut necesară. La fel, atunci cînd negocierile se poartă între instituţii, între organizaţii, negocierile sînt susţinute de către persoane specializate, de către negociatori, ca reprezentanţi ai părţilor interesate. **Arbitrii** reprezintă persoanele care veghează asupra respectării regulilor şi normelor specifice domeniului în care se poartă negocierea, atunci cînd domeniul are stipulate aceste reguli şi norme. Misiunea arbitrilor este aceea de a veghea asupra respectării acestor norme şi reguli, în vederea desfăşurării unui proces de negociere acceptabil, astfel încît un alt proces de negociere să fie posibil în domeniul respectiv.

Elementele pe care le relaţionează actorii negocierii – părţile interesate şi negociatorii – sînt următoarele:

– interesul – expresia particulară a dorinţei părţii interesate de a obţine obiectul supus negocierii (bunuri, servicii, informaţii, status etc.), sau contravaloarea acestuia (bani, alte bunuri, alte servicii, alte informaţii, alt status etc.);

– obiectivul negocierii – expresia analitică şi discretizată a interesului, în forma concretă a unor cîştiguri satisfăcătoare pe baza unei formule de compromis, realizat de către negociatori în beneficiul părţilor interesate pe care le reprezintă;

– limita iniţială a negocierii – poziţia declarată iniţial de fiecare parte (sau de fiecare negociator), astfel încît să-i asigure un spaţiu cît mai larg şi divers de manevră în negociere;

– limita finală a negocierii – poziţia ultimă acceptată de fiecare parte (sau negociator)ca fiind rezonabilă şi

acceptabilă astfel încît să includă un spaţiu în care obiectul supus negocierii să fie conţinut total sau parţial şi care să satisfacă obiectivele părţilor interesate;

– spaţiul de negociere – totalitatea circumstanţelor şi aspectelor considerate ca fiind proprii subiectului negocierii pe care fiecare parte (sau negociator) este pregătită să le aducă în discuţie şi pentru care a pregătit argumente şi tactici de promovare şi susţinere a intereselor.

TEST DE VERIFICARE A CUNOȘTINȚELOR

- Universul de interese reprezinta:
    1. un univers incontrolabil
    2. structura activa angajata de partea interesata in cauza
    3. zona delimitata de vectorii angajati in negociere
    4. versiunea mai complicata a listei de interese
    5. intregul spectru de interese pe care il poate genera un obiect supus negocierii
    6. conditia fundamentala de existenta a obiectului supus negocierii
    7. zona de intersectie a domeniilor de interese ale partilor

- Elementele structurii dinamice a negocierii pe care le relationeaza actorii negocierii sint:
    1. interesele negocierii
    2. mizele negocierii
    3. obiectivele negocierii
    4. preconditiile negocierii
    5. limita initiala a negocierii
    6. atitudinea negocierii
    7. spatiul de negociere

- Poate un actor al negocierii sa fie in acelasi timp parte interesata, negociator si arbitru?
    1. da' de unde!, nici vorba!
    2. da, poate, daca este priceput si dacă accepta ceilalti
    3. nu, nu poate, pentru ca este prea greu

4. da, poate, daca domeniul in care apare acel proces de negociere nu este reglamentat in nici un fel si daca obiectul supus negocierii reprezinta o noutate absoluta
5. da, poate, daca actioneaza etic
6. nu, nu poate, pentru ca nu poate exista o astfel de situatie
7. da, de ce nu?

BIBLIOGRAFIE

Audebert, Patrtik – *Bien négocier*, Édition d'Organisation, Paris, 2005

Cardon, Alain – *Jeux de manipulation – Petit traité des stratégies d'échec qui paralysent nos organisations*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1995

Deac, Ioan – *Introducere în teoria negocierii*, ed. Paideia, Bucureşti, 2002

Georgescu, Toma – *Negocierea afacerilor. Ghid practic*, ed. Porto-Franco, Galați, 1992

Georgescu, Toma & Caraini, Gheorghe – *Managementul negocierii afacerilor. Uzanţe – Protocol*, ed. Lumina Lex, 1999

Gouguelin, Pierre – *La négociation: frein et moteur du manegement*, ed. EFS, Paris, 1993

Hiltrop, Jean–M. & Udall, Sheila – *Arta negocierii*, trad. Cristina Muntoiu, ed. Teora, Bucureşti, 1999

4. Clasificarea proceselor de negociere în funcţie de natura obiectului supus negocierii

Fiecare negociere este un caz aparte, astfel încât se poate spune că aproape nu există negocieri care să semene între ele. Această diversitate este dată de multitudinea de obiecte care sunt supuse negocierii şi de natura acestora, de mediul în care se poartă negocierea, de interesele şi părţile care urmăresc aceste interese etc. Cu toate acestea, o analiză a proceselor de negociere poate fi făcută, în scopul obținerii unei tipologii, iar indiciile pentru criteriile de structurare ale acesteia derivă din însăşi structura procesului. Prin urmare, este suficient să se procedeze la o analiza a proceselor, în funcție de elementele structurale (pasive sau dinamice) ale negocierilor.

4.1. Componentele obiectului supus negocierii

Cel mai important element structural al procesului de negociere este, cu siguranță, obiectul supus negocierii. El reprezintă nucleul central al procesului și determină în mod hotărâtor evoluția și desfășurarea acestuia. Obiectul supus negocierii în ciuda faptului că e un concept abstract prezintă totuși patru componente, patru aspecte sau patru calități diferite: componenta (aspectul) de schimb, componenta (aspectul) de status, componenta (aspectul) de putere, componenta (aspectul) de sens. Desigur, într-un proces de negociere vor fi prezente toate aspectele simultan, dar din rațiuni analitice, care să permită realizarea unei tipologii, se poate proceda la izolarea uneia dintre ele, pe rând. Astfel, dacă se consideră procesele de negociere în funcție de componenta dominantă, pot fi stabilite următoarele tipuri de negocieri: negocieri de schimb, negocieri de status, negocieri de putere, negocieri de sens.

4.2. Negocieri de schimb

Din perspectiva componentei (aspectului) de schimb, obiectele supuse negocierii au capacitatea de a suscita reprezentări specifice pentru fiecare parte în legătură cu acesta. Cel mai adesea, aceste reprezentări sunt legate de valoarea de schimb a obiectului suspus negocierii, valoare care nu este altceva decât oglindirea și evaluarea reciprocă pe care o produc părțile în procesul de negociere. Practic, într-o negociere de schimb, părțile implicate schimbă între ele o „valoare” cu o „contravaloare”. Prin prisma acestei componente sunt recunoscute cel mai adesea negocierile și la acest aspect se referă adesea cei ce vorbesc despre negociere. Obiectul supus negocierii din perspectiva componentei de schimb poate reprezenta un bun material, un bun cultural, un serviciu. Valoarea/contra-valoarea poate să fie reprezentată la rândul ei prin alte bunuri, prin alte servicii sau prin substitutul universal al acestora: banul. Schimbul se va realiza în forma trocului sau în forma plății.

În cazul negocierilor de schimb, părţile interesate îşi satisfac interesele prin transferarea reală a „valorii de reprezentare”: fiecare primește ceva pentru care „merită” să dea la schimb „altceva”. Ceea ce înseamnă că părțile interesate se sprijină în satisfacerea reciprocă a intereselor pe care le manifestă

Astfel privind lucrurile, se poate spune că atât investitorul care doreşte să obţină un şantier naval, cât şi clientul care doreşte să se tundă sau iubitorul de teatru care doreşte să vadă un spectacol, cu toții realizează în egală măsură o negociere de schimb pentru a-şi satisface interesele, prin faptul că procedează la o acţiune de ajustare a intențiilor și intereselor lor, schimbând o „valoare” pe o „altă valoare”. Echilibrul dintre cele două, ajungerea la „valoarea de schimb” este rezultatul acțiunii comunicative în care se confruntă și se schimbă argumentele ce justifică poziția fiecărei părți. Se înțelege, așadar, că nici un obiect supus negocierii nu are o valoare în sine, ci că valoarea sa este întotdeauna rezultatul unei negocieri de schimb. Mărimea sau complexitatea obiectului supus negocierii (o

companie de transporturi aeriene sau o legătură de pătrunjel; o tunsoare sau întreținerea funcționării sateliților; participarea la un spectacol de teatru sau participarea la studii universitare de doctorat) predetermină în mod obligatoriu „valoarea de schimb”, adică valoarea negociată a acestuia. Valoarea obiectului de negociat rămâne întotdeauna la aprecierea părților interesate. În acest moment trebuie amintit faptul că mediul de negociere va reprezenta un factor de maximă influență a „valorii de schimb”. De exemplu, dacă într-un mediu de negociere cotidian, într-o situație de normalitate, într-o economie de piață relativ stabilă, un litru de apă are o valoare de schimb dată de negocierea dintre actorii interesați de acest produs alimentar; același litru de apă va avea o „valoare de schimb” cu totul diferită dacă este plasat în alt mediu de negociere: într-o situație de criză, într-o economie de supraviețuire și în condiții de penurie a respectivului bun, în situația inexistenței unei oferte diversificate.

Negocierile de schimb se încheie întotdeauna o dată cu stabilirea „valorii de schimb” și se pot încheia cu acorduri consemnate sau fără acorduri consemnate. De exemplu, pentru acordul stabilit pentru cumpărarea-vânzarea unei companii de transport aerian, a serviciului de întreținere a sateliților, a participării la studii universitare de doctorat se va încheia un acord consemnat. Însă pentru o legătură de pătrunjel, o tunsoare sau un bilet de teatru nu se vor încheia acorduri consemnate. Modul de finalizare a negocierilor de schimb poate depinde și de practica domeniul în care se produce negocierea: negocierile de schimb din piața de fructe și legume nu presupun, de regulă, acorduri consemnate; negocierile de schimb din piața imobiliară presupun cu necesitate acordurile consemnate.

4.3. Negocieri de status

Componenta de status a obiectului supus negocierii se referă la calitatea acestuia de a conferi un anumit status părțile interesate în raport cu obiectul supus negocierii. Statusul se va referi la drepturi, obligaţi, competenţe, abilităţi. Componenta de status a obiectului supus negocierii aduce in discuție și clarifică poziția părților interesate, drepturile sau obligațiile lor în raport cu anumite stări şi relaţii generate de obiectul supus negocierii. Poate face obiectul unor astfel de negocieri și atribuirea de funcţii, de roluri sociale, familiale, de grup, de proprietate; relaţiile dintre diferite roluri din compunerea unor grupuri, organizaţii sau instituţii; privilegii, înlesniri, drepturi, responsabilităţi sau atribuții ce se asociază rolurilor sau pozițiilor în cadrul grupurilor sociale.

În negocierile de acest tip se stabilesc înţelegeri cu privire la justeţea intereselor manifestate de părţile în cauză, justeţe ce se apreciază întotdeauna în funcţie de nişte liste de criterii sau în funcţie de reguli cutumiare. Dezbaterile din justiţiei pot fi considerate expresia consacrată a negocierilor de status. Dacă e să privim procesul juridic ca pe un proces de negociere, putem spune că în faţa instanţei, a judecătorului, se confruntă două părţi mânate de interese distincte cu privire la unul şi acelaşi obiect, reprezentate de negociatori, care sunt avocaţii. Dar şi alte tipuri de negocieri, care nu presupun instanţe judecătoreşti pot fi negocieri de status: desemnarea persoanelor care vor îndeplini anumite roluri în organizarea unei întreceri sportive; stabilirea de responsabilităţi în cazul organizării unor activităţi, stabilirea raporturilor de proprietate si a drepturilor ce decurg de aici etc.

Specific negocierilor de status este faptul că obiectul supus negocierii este recunoscut ca aparținând uneia sau alteia dintre părţile ce manifestă interese. În cazul acestor negocieri, obiectul supus negocierii nu trece din posesia uneia părţi în posesia celeilalte în urma unui schimb, pentru că obiectul supus negocierii nu presupune o contravaloare. De exemplu, într-o acțiune de vânzare-cumpărare a unui

bun, a unui serviciu, stabilirea „valorii de schimb” a acestuia reprezintă componenta manifestă a componentei de schimb, iar stabilirea noii relații de proprietate asupra bunului respectiv va reprezenta manifestarea componentei de status. Calitatea de „proprietar”, de „posesor” al bunului respectiv presupune trecerea acesteia în totalitate și fără rest noului proprietar. Negocierea de schimb rezultatul a unui tip de interese pe care le generează obiectul supus negocierii, iar statusul, respectiv relațiile pe care le întreține părțile interesate cu bunul respectiv, reprezintă un alt tip de interese. Iar statutul de proprietar, de tată, de conducător, de vinovat, de nevinovat nu poate fi dobândit decât *in integrum*. E greu de conceput ca statutul de tată, cu referire la o singură persoană și sub un unic raport, poate fi dobândit de doua parți interesate. Cineva poate să fie tată al unei persoane sub raport natural, iar altcineva poate să fie tată al aceleiași persoane sub raport formal. La fel se întâmplă cu recunoașterea sau conferirea statutului de proprietar sau de criminal. Chiar dacă un bun este în proprietatea a mai multor persoane, statutul de proprietar al fiecăruia este deplin. Chiar dacă o crimă este rezultatul acțiunii mai multor persoane, statutul de criminal este atribuit fiecăreia în totalitate. Astfel de statusuri nu pot sa fie recunoscute decât *in integrum* unei părți, într-un raport unic cu obiectul supus negocierii.

Negocierile de status se finalizează cu dobândirea, respectiv nedobândirea, unor raporturi de status cu obiectul supus negocierii către părţile interesate. Orice negociere de status poate fi relansată şi repusă în discuţie atât timp cât mai există criterii, instanţe sau procese recunoscute și acceptate de părţile interesate, care nu au mai fost invocate anterior, sau când apar noi fapte și argumente care nu au fost folosite si care pot modifica relațiile de status. Când însă criteriile, instanţele, procesele de conferire, de atribuire de status recunoscute sunt epuizate, negocierea de status nu mai poate continua, iar raporturile pe care le stabileşte partea interesată cu obiectul supus negocierii devin nu doar definitive, ci şi pe deplin juste.

4.4. Negocieri de putere

Negocierile de putere sunt expresia concretă a componentei de putere pe care procesul de negociere o presupune părților interesate. Componenta de putere permite părților interesate să partajeze obiectul supus negocierii după „puterea”, capacitatea pe care o dețin în acest scop. Negocierea de putere are drept scop partajarea și adjudecarea unei părți convenabile din universul de interese pe care în generează obiectul supus negocierii. Delimitarea și adjudecarea unei secțiuni din universul de interese generat de un obiect supus negocierii se face, de regulă, fără stabilirea unor limite sau a unor proporționalități, fiecare parte interesată adjudecându-și atât cât îi stă în „putere”. Negocierea politică dintre partide și electorat este expresia cea mai elocventă: dintr-un univers de voturi posibile, fiecare partid își adjudecă un număr determinat de „puterea” sa de negociere cu electoratul. La fel se întâmplă în domeniul economic, unde un producător își adjudecă un segment de piață drept urmare a „puterii” sale de negociere pe piaţa respectivă. Asca cum nu pot exista limite în obținerea de voturi, nu pot exista limite în vânzarea unui tip de produs.

Specific negocierilor de putere este faptul că raporturile de putere nu sunt definitive, ele putând fi repuse în discuţie ori de câte ori obiectul care le-a generat este suspus din nou negocierii.

Esența negocierii de putere este în fapt un proces de comunicare în care se validează interesele părților de a-și exercita voinţa în raport cu obiectul supus negocierii prin transformarea intenţiilor în fapte. În negocierea politică, de exemplu, interesele manifestate de electorat și de partide sunt validate în scopul de a se transforma din intenții in fapte. Negocierea politică propriu-zisă desemnează procesul prin care alegătorii își deleagă puterea de a hotărî asupra voinţelor şi intenţiilor lor către un număr redus de persoane, aleșii. Rezultatul acestui proces este transferul puterii către cei aleși. Rolurile în care intră puterea sunt

guvernarea și opoziția la guvernare, dar amândouă sunt expresii ale puterii, pentru că amândouă au în spate o parte adjudecată din universul de interese generat de obiectul supus negocierii. La fel se întâmplă şi în situaţia în care două grupuri economice se află în concurența pentru partajării unei pieţe economice. Și tot negociere de putere trebuie recunoscută și acțiunea de partajare și exercitate a influenţei dintre grupuri de interese oculte în anumite zone sau în anumite tipuri de activităţi interlope. Regăsim expresia componentei de putere și în cazul proceselor de generare a liderilor de grup, care urmăresc să exercite puterea grupului de a manifesta voințe și intenții.

4.5. Negocieri de sens

Componenta de sens a obiectului supus negocierii se referă la interesele generate de acesta în forma semnificațiilor și informațiilor pe care părțile le pot adjudeca în egala măsură. Aspectul de sens reprezintă o componenta extrem de importantă în orice proces de negociere, aceasta putând să determine modul în care vor fi atinse și satisfăcute celelalte componente. Specificul negocierilor de sens este dat de raporturile semnificante pe care le produc părţile interesate cu obiectul supus negocierii. Universul de interese pe care îl generează acesta trebuie perceput și înțeles, lucru care nu se poate întâmpla decât în procesul de conferire de sens pe care îl fac părțile atunci când își urmăresc interesele. Sub raportul sensului, obiectul supus negocierii este împărtăşit in egală măsură de către părţile interesate, acestea adjudecându-l în comun.

Exemple de negocieri de sens sunt multiple: procesele de vânzare-cumpărare de bunuri se presupun o negociere de sens (schimbul de informații cu privire la bunul, serviciul respectiv); procesele de asociere intre persoane presupun negocieri de sens, sub forma cunoașterii persoanelor respective; procesul de învățământ şi de educaţie reprezintă negocieri de sens, în care se clarifică cunoștinţe și se formează abilități. Orice instruire este rezultatul unui proces de negociere de sens, ca de altfel şi

orice luare la cunoştinţă despre evenimente, întâmplări, discuţii etc. Trebuie spus că procesul de constituire a sensului nu se replică în mod identic între părțile interesate, dar acest fapt nu afectează natura procesului și specificul său. Felul în care sunt exploatate și folosite informațiile, datele, semnificațiile dobândite în urma unei negocieri de sens, nu condiționează producerea sensului însuși. În principiu, sensul construit în procesul de negociere, este accesibil fiecărei părți în totalitate, fără să afecteze în nici un fel raportul de sens întreținut de părți cu obiectul supus negocierii.

De aici se poate deduce şi un aspect ce se referă la faptul că multe negocieri sunt relansate: componenta de sens conferă un caracter deschis interpretării universului de interese și a domeniul adjudecat de către părți, ceea ce conduce la repunerea în negociere a unui obiect atunci când universul semnificațiilor acestuia este reinterpretat și resemnificat. De exemplu, regulile morale sunt produsul unor negocieri de sens, dar ele nu sunt date pentru totdeauna, fiind periodic repuse în discuție și reinterpretate sub raportul sensului. Această necesitate a reanalizării intensiunii raporturilor pe care le întreţin părţile interesate cu obiectul spus negocierii derivă din caracterul inovativ al informaţiei şi din disponibilitatea semnificării de a stabili noi configuraţii şi orizonturi.

Negocierile de sens se pot încheia cu acorduri consemnate, dar ele nu garantează raportul dintre persoanele ce le deţin şi informaţiile ca atare, adică nu garantează că persoana poate reactualiza şi poate reproduce sensul sau informaţia respectivă, ci faptul că persoana în cauză este o virtuală sursă de informaţii sau de sens. Negocierile de sens sunt, prin natura lor, deschise și supuse reinterpretării.

TEST DE VERIFICARE A CUNOȘTINȚELOR

- Un obiect supus negocierii prezinta urmatoarele componente:
    1. componenta de structura
    2. componenta de status
    3. compenenta de bani
    4. componenta de putere
    5. componenta de schimb
    6. componenta de sens
    7. componenta de stil

- Componenta de putere a obiectului supus negocierii se refera la:
    1. capacitatea de negociere, priceperea si dibacia negociatorilor
    2. capacitatea partilor de a-si adjudeca o parte din obiectul supus negocierii, in functie de capacitatea de negociere pe care o angajeaza
    3. puterea de a opune contraargumente
    4. capacitatea de a determina partea adversa sa renunte la negociere
    5. adjudecarea celui mai important obiectiv al negocierii
    6. dominarea continua, prin argumente si prin comportament, a adversarului
    7. puterea de atractie pe care o reprezinta obieectul supus negocierii pentru cei interesati

- Componenta de putere a obiectului supus negocierii se refera la:
    1. capacitatea de negociere, priceperea si dibacia negociatorilor
    2. capacitatea partilor de a-si adjudeca o parte din obiectul supus negocierii, in functie de capacitatea de negociere pe care o angajeaza
    3. puterea de a opune contraargumente
    4. capacitatea de a determina partea adversa sa renunte la negociere
    5. adjudecarea celui mai important obiectiv al

negocierii
6. dominarea continua, prin argumente si prin comportament, a adversarului
7. puterea de atractie pe care o reprezinta obieectul supus negocierii pentru cei interesati

BIBLIOGRAFIE

Cardon, Alain – *Jeux de manipulation – Petit traité des stratégies d'échec qui paralysent nos organisations*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1995

Cohen, Herb – *Arta de a negocia*, trad. Ciprian Saucan, ed. Humanitas, Bucureşti, 2006

Curry, Jeffrey Edmund – *Negocieri internaţionale în afaceri*, trad. Smaranda Nistor, ed. Teora, Bucureşti, 2000

Deac, Ioan – *Introducere în teoria negocierii*, ed. Paideia, Bucureşti, 2002

Georgescu, Toma – *Negocierea afacerilor. Ghid practic*, ed. Porto-Franco, Galaţi, 1992

Georgescu, Toma & Caraini, Gheorghe – *Managementul negocierii afacerilor. Uzanţe – Protocol*, ed. Lumina Lex, 1999

Gouguelin, Pierre – *La négociation: frein et moteur du manegement*, ed. EFS, Paris, 1993

Hiltrop, Jean–M. & Udall, Sheila – *Arta negocierii*, trad. Cristina Muntoiu, ed. Teora, Bucureşti, 1999

Hindle, Tim – *Cum să negociem*, trad. Radu Paraschivescu, ed. RAO, Bucureşti, 2000

Kennedy, Gavin – *Negocierea perfectă* , trad. Gabriel Stoian, ed. Naţional, Bucureşti, 1998

Kennedy, Gavin – *Negocieri*, trad. Gabriel Stoian, ed. Nemira, Bucureşti, 1998

Maliţa, Mircea – *Teoria şi practica negocierilor*, ed.

Politică, Bucureşti, 1972

Stark, Peter B. & Flaherty, Jane – *Ghid practic de negociere*, trad. Raluca Mateescu, ed.

Amaltea, București, 2008

Thuderoz, Christian – *Negocierile*, trad. Olga Moraru, ed. Ştiinţa, Chişinău, 2002

5. Tipologia proceselor de negociere

5.1. După actorii procesului de negociere

Atunci cînd ne referim la actorii implicaţi în negociere, trebuie să avem în vedere rolurile pe care le joacă aceştia: *părţile interesate* reprezintă categoria actorilor ce manifestă interese în legătură cu obiectul supus negocierii; *negociatorii* reprezintă categoria actorilor desemnaţi de părţile interesate pentru a le satisface interesele; *arbitrii* procesului de negociere, care veghează la aplicarea corectă a regulilor, în situațiile în care există reguli, și la validitatea demersurilor de negociere, în situațiile în care există proceduri, în scopul asigurării desfășurării unor procese de negociere care să asigure consistența domeniului în care se manifestă.

Părţile interesate care manifestă interese în raport cu obiectul supus negocierii pot fi persoane sau grupuri de persoane. **Negociatorii** pot fi aceleași persoane care joaca rolul părţilor interesate sau pot fi alte persoane desemnate de către acestea. Negociatorii nu sînt abilitaţi să stabilească scopurile finale ale negocierii, acestea fiind stabilite de către părțile interesate. Ei sînt însărcinaţi cu transformarea intereselor în obiective a căror rezolvare să conduca la satisfacerea intereselor părţilor. **Arbitrii** procesului de negociere sunt persoane cu abilitare specifică domeniului în care are loc negocierea, recunoscute de către părțile implicate și de către negociatori.

Negocieri între persoane

Negocierile între persoane reprezintă situații dintre cele mai des întâlnit şi se referă la negocierea angajată şi purtată de două sau mai multe persoane care se constituie în acelaşi timp drept părţi interesate în raport cu un obiect supus negocierii. Negocierile dintre persoane pot avea drept obiect: schimbul, statusul, puterea, sensul. Domeniile de manifestare sunt dintre cele mai diverse.

Negocieri între persoane şi grupuri

Acest tip de negociere prezintă unele particularităţi distincte. Ele se referă la negocierile care se poartă între o persoană şi un grup de persoane (cum se întîmplă, de exemplu, în cazul negocierilor dintre un manager şi colectivul pe care îl conduce; al negocierilor dintre un producător agricol individual şi un grup de producători agricoli din acelaşi domeniu; al negocierilor dintre o persoană care doreşte să se afilieze la un grup, club, asociaţie de persoane). Chiar dacă în obiectul supus negocierii suscită simultan interesul mai multor persoane care se angajează în negociere cu un grup de persoane sau dacă o persoană negociază simultan cu mai multe grupuri e vorba despre acelaşi tip de negociere: dintre o persoană şi un grup, at timp cît fiecare persoană sau fiecare grup de persoane este constituit ca o parte interesată dinstinctă. Prin urmare, vom avea de a face cu mai multe procese de negociere simultane, care pot sa se desfăsoare diferit, în functie de interesele părţilor.

Negocieri între grupuri

Negocierile între grupuri de persoane pot fi considerate distincte de cele dintre persoane şi grupuri de persoane, deoarece prezintă unele particularităţi. Atunci cînd vorbim despre grupuri de persoane ne referim, fără îndoială la grupuri restrînse: un grup de prieteni, o familie, o asociaţie, un club; dar în egală măsură trebuie să avem în vedere şi grupurile mult mai mari: organizaţiile, instituţiile, grupurile politice, etnice sau profesionale, diferite minorităţi sociale, naţiunile şi uniunile de naţiuni.

Dat fiind faptul că grupurile sînt, de cele mai multe ori, prea mari pentru a se putea întruni în totalitate şi pentru a participa cu toţii la negociere, atunci cînd sunt identificate interese comune grupului, acestea desemnează întotdeauna negociatori ai intereselor lor. Aceşti negociatori pot fi persoane generate de grup sau pot fi externe grupului, profesionişti în domeniul de negociere în care au aparut noile interese.

Generarea negociatorilor din cadrul grupului poate fi ea însăşi consecinţa unui proces de negociere, aşa cum angajarea unei echipe de negociatori de către grup se face în urma unui proces de negociere. Negocierea între grupuri este un proces susţinut întotdeauna de negociatori, dat fiind că interesele angajate de grup se presupune că sînt interese majore, de satisfacerea cărora trebuie să se ocupe persoane calificate.

Negocierile între grupuri presupun două sau mai multe grupuri care manifestă interese în raport cu un obiect supus negocierii. Avînd în vedere varietatea şi diversitatea intereselor manifestate, adesea se întîmplă sa apară coalizări interesate ale unor grupuri, care, după satisfacerea interesului respectiv să se coalizeze chiar cu grupuri care anterior le-au fost adversare.

Negocieri fără reprezentare

Negocierile fără reprezentare sînt acele negocieri în care rolul de negociator este jucat de aceeași persoană care joaca și rolul de parte interesată. În astfel de situaţii, părţile interesate se negociază nemijlocit, îşi expun interesele, le argumentează, fac concesiile şi stabilesc un acord, ajung la o înţelegere de principiu, atunci cînd consideră că şi-au atins scopurile. Astfel de negocieri se pot purta atît între persoane cît şi între grupuri. Negocierile fără reprezentare între persoane reprezintă cazuri dintre cele mai des întîlnite, mai ales în practica negocierilor cotidiene. Negocierile fără reprezentare între grupuri presupun grupuri mici sau grupuri în care manifestarea şi satisfacerea intereselor este expresia democrației participative directe.

Negocieri cu reprezentare

Negocierile susţinute de persoane antrenate, profesionalizate şi desemnate pentru astfel de activităţi sînt totuşi cele mai răspîndite, și atunci cînd e vorba despre negocieri între persoane, cît și atunci cînd este vorba de negocieri între grupuri.

În cazul negocierilor între persoane, reprezentarea poate să fie practicată de una dintre părți sau de ambele părți implicate. Sint posibile negocieri în care doar une dintre părți este reprezentată, dar cele mai multe sunt totuşi cele în care ambele parți au reprezentare.

În cazul negocierilor dintre grupuri, reprezentarea se face de către negociatori independenţi sau de echipe de negociatori angajate şi specializate în prestarea unor astfel de servicii. Negociatorii pot aparţine unor agenţii specializate externe grupului sau pot fi echipe de experţi aparţinînd într-un fel sau altul grupului pe care îl reprezintă. Prestarea de servicii, asistenţa în negociere sau antrenamentul experţilor în negociere a devenit o practică tot mai des întîlnită în care sînt angrenaţi specialişti ai acestui domeniu de acţiune comunicativă.

Caracteristic negocierilor cu reprezentare e faptul că echipele de negociatori sînt mandatate să satisfacă interesele grupului care i-a angajat. Se poate considera că angajarea și mandatarea negociatorilor pentru reprezentarea intereselor reprezintă deja o tactică de negociere, deoarece împuternicirile pe care le capătă negociatorii sînt corelate cu o evidentă inposibilitate a acestora de a face anumite concesii sau de a accepta anumite propuneri, dat fiind că ei trebuie să respecte mandatul de negociere. Spre deosebire de negociatorii care sînt simultan şi parte interesată, negociatorii profesioniști angajaţi nu au capacitatea de a decide asupra modificării scopului final al acţiunii. Ei sînt constrînşi de mandat să atingă obiectivele stabilite, iar pe de altă parte, invocarea mandatului reprezintă întotdeauna o cale de retragere şi o modalitate de a întrerupe runda de negocieri, tactică acceptată de ambele părţi.

Folosirea actorilor negociatori afectează întotdeauna forţa angajamentului şi a acordului de principiu pe care îl stabilesc aceştia. Prin faptul că nu îşi pot depăşi mandatul de negociere, negociatorii se comportă ca elemente inflexibile în cadrul procesului, fără a fi ei înşişi inflexibili, ca stil de lucru. Se poate spune că forţa constrîngătoare a mandatului îi obligă la flexibilitate şi la inventivitate, deoarece nu pot abdica nejustificat, pînă nu epuizează toate mijlocele, în atingerea obiectivelor stabilite. Spre deosibire de negociatori, părţile

interesate ar putea să cedeze mai uşor, deoarece pot evalua nemijlocit gradul de satisfacere a intereselor, pe cind negociatorul nu poate sa facă acest lucru.

Nu de puţine ori, negociatori se constituie în asociaţii orientate spre anumite tipuri de negocieri (birouri de avocatură, agenţii de asigurări, agenţii imobiliare, agenţii de brokeraj, agenţii de lobby etc.), care pot reprezenta mult mai eficient interesele celor care îi mandatează în rezolvarea unor probleme ce ţin de domeniul î care se instanţiază obiectul supus negocierii. Interesul acestor agenţii şi al angajaţilor lor este acela de a cîştiga prestigiu pe piaţă, de a dovedi „capacitate de negociere“ ridicată, ceea ce le permite să atragă mai mulţi clienţi, mai multe servicii.

Negocieri fără arbitraj

Negocierile fără arbitraj reprezintă acel tip de negocieri în care jocul, regulile, strategia şi procedeele de confruntare a argumentelor sînt fixate şi urmărite doar de către părţile interesate şi/sau de către negociatori. În astfel de negocieri sînt convenite de comun acord de către actorii negocierii toate elementele tehnice de care se ţine cont în procesul de negociere, toate aspectele care configurează natura procesului negociativ.

În practică, negocierile fără arbitraj se întîlnesc într-un număr relativ redus de cazuri. Acest fapt se datorează numeroaselor coduri de reguli şi de cutume care s-au statuat cu privire la diferite domenii de activitate şi care vizează inclusiv procesele de negociere. Însă atunci cînd apar situaţii noi, care nu au sau nu cunosc antecedente, cînd în joc sînt puse obiecte inedite de negociere sau cînd apare un nou domeniu de negocie, regulile procesului de negociere se vor institui pe măsură ce se dezvoltă domeniu. Chiar dacă pare greu de imaginat astăzi un mediu nou de negociere, acestea nu sînt excluse. De exemplu, la sfîrşitul anului 2001 un cetăţean american a propus un nou obiect de negociere: „pămînt” pe Lună! Nu doar astfel de exemple excentrice pot furniza ilustrări ale negocierilor fără arbitraj. Negocierile care se

poartă pentru întocmirea unei liste de criterii, care va fi folosită ca instanţă de arbitraj, pot fi socotite drept negocieri fără arbitraj, ele privind doar respectivul proces de negociere.

Negocieri cu arbitraj

În cazul negocierilor cu arbitraj, se face apel la un al treilea actor implicat în negociere – arbitrul. El este recunoscut ca o autoritate care se poate pronunţa în legătură cu justeţea intereselor manifestate de părţi şi în legătură cu validitatea mijloacelor şi demersului negocierii. Uneori, cum e cazul negocierilor juridice, arbitrului îi revine şi sarcina de a decide în legătură cu raporturile ce se stabilesc între obiectul supus negocierii şi părţile interesate. În alte situaţii, rolul arbitrului este pur consultativ, cum este cazul mediatorului. El trebuie să fie un personaj neutru în raport cu părţile interesate.

Fiind vorba totuși de o persoană, ne putem întreba dacă arbitrul nu are și el interese în procesul de negociere. Interesele pe care le manifestă arbitrul în interiorul procesului nu privesc obiectul supus negocierii, căci arbitrului îi este interzis să își configureze un domeniu propriu din universul de interese generat de obiect. Interesele arbitrului sunt dictate de domeniul de negociere deoarece acesta e cel chemat să vegheze la respectarea unor legi, cutume, reguli, regulamente sau proceduri ale tipului de negociere în cauză. Arbitrul este interesat de menţinerea şi întărirea autorităţii listei de criterii ce se angajează în diferite negocieri. Interesul pe care îl manifestă arbitrului este acela de a păstra neviciat procesul de negociere al domeniului, de a menţine şi de a veghea la prestigiul şi obiectivitatea aplicării regulilor, fapt ce reprezintă temeiul de posibilitate al oricăror alte negocieri viitoare în domeniul respectiv.

Justeţea intereselor manifestate de către părţi se verifică în timpul negocierii prin raportare la reguli acceptate de toţi membrii unui domeniu, ai unei comunităţi, prin urmare de ambele părţi, reguli care sînt specifice domeniului de negociere. Validitatea mijloacelor se constată verificînd dacă ele sînt recunoscute de codurile şi cutumele în vigoare.

Exemplul tipic pentru această clasă de negocieri este oferit de negocierea juridică, în care cele două părţi implicate sînt arbitrate de judecător, care nu doar că urmărește validitatea și corectitudinea demersului de negociere (în funcție de coduri, reguli și cutume), nu numai că dispune asupra raporturilor dintre părți și obiect (în funcţie de argumentele pe care le prezintă şi în funcţie de justeţea pretenţiei sale), dar urmăreşte în acelaşi timp ca prin deciziile sale să confirme înca o dată validitatea codurilor, regulilor, cutumelor, procedurilor și să confirme oricăror viitoare părți posibile faptul că o altă negociere de acelașii fel va fi posibilă.

Sînt situaţii în care rolul arbitrului persoană este jucat de sistemul de reguli însuşi. De exemplu, în cadrul unor negocieri economice de mică amploare (negocierile de piaţă) arbitrul negocierii lipseşte, dar el este reprezentat prin sistemul de reguli care guvernează comertul cu amănuntul, sistem care preexistă şi prin posibilitatea de a fi invocat şi chiar apelat. În astfel de situaţii, diferendul de interese dintre părţi este arbitrat de către părţile însele prin consultarea sau raportarea la codurile pe care sînt obligate să îl respecte.

În concluzie, se poate spune că arbitrajul vizează prezervarea domeniului de negociere, apărînd interesele unor părţi neimplicate direct în proces sau neimplicate încă, dar care ar putea fi afectate ulterior prin consecinţele pe care le generează negocierea.

5.2. După mediul de negociere

Cînd ne referim la mediul de negociere avem în vedere elementele specifice și variabile care pot influența procesul de negociere. Aceste variabile pot fi multe, dar cele mai importante sunt timpul, locul, cultura. Sub raportul timpului, vom vorbi despre negocieri în care se pot face pregătiri din timp și despre negocieri în situații de criză, în care timpul de pregătire nu există. Sub raportul locului vom vorbi depsre negocieri pe teren propriu (respectiv al adversarului) sau pe teren neutru. Sub raport cultural, situațiile sunt mult mai diverse, deoarece se pot identifica și delimita o mulțime de culturi: culturi civilizatorii, culturi profesionale, culturi geografice, culturi politice, culturi de grup, culturi de gen,

culturi de vîrsta etc.

Negocieri pregătite din timp

Aceste negocieri presupun un existența timp la dispoziţie, relativ îndelungat, destinat pregătirii lor. În perioada premergătoare întîlnirii dintre negociatori se adună datele necesare părţilor pentru elaborarea stabilirea scopurilor în legătură cu obiectul supus negocierii şi stabilirii echipei de negociatori. După ce este stabilită echipa, aceasta, la rîndul ei, stabileşte obiectivele ce trebuie atinse şi strategia de urmat pe timpul negocierii. Întreaga activitate fundamentală de documentare se desfăşoară în această perioadă, dar ea poate continua şi pe timpul desfăşurării procesului propriu-zis.

De regulă, negocierile pregătite din timp se desfăşoară în mai multe runde, care sînt tot atîtea ocazii pentru părţi de a-şi evalua capacitatea de negociere şi pentru a culege informaţii referitoare la intenţiile pe care le manifestă în legătură cu obiectul supus negocierii. În astfel de situaţii, strategia şi scopurile urmărite se pot ajusta, în funcţie de evoluţia schimbului de informaţii dintre părţi şi în funcţie de modificările din mediul de negociere.

Negocierile pregătite din timp sînt presupun un obiect a cărui oportunitate este deschisă, acesta menţinîndu-şi caracterul negociabil o perioadă mai lungă de timp, presupun scopuri şi obiective mai complexe şi mai elaborate. De cele mai multe ori astfel de negocieri se fac ţinîndu-se cont şi de o listă de criterii (legi, coduri, norme, protocoale, înţelegeri anterioare) acceptate de ambele părţi.

Negocieri în situaţii de criză

Acest tip de negocieri sînt determinate de apariţia bruscă, neanunţată şi neanticipată a unor obiecte supuse negocierii. Aproape întotdeauna astfel de situaţii sînt asociate unor conjuncturi cu potenţial negativ, dar nu în mod obligatoriu.

Dificultatea angajării unor astfel de negocieri constă în faptul că de cele mai multe ori părţile implicate sînt surprinse şi nu îşi pot configura coerent domeniul de interese. Potenţialul negativ al acestor situaţii constă chiar în efectele pe care le produc astfel de negocieri.

Cum timpul avut la dispoziţie pentru pregătirea negocierii, pentru culegerea de informaţii şi documentarea în legătură cu obiectul supus negocierii şi cu intenţiile părţii adverse, este foarte scurt, astfel de negocieri se pot pregăti în foarte mică măsură, cel mult prin simulări proiective, pentru situaţii imaginate ca posibile. Anticiparea unor situaţii în care negociatorii ar fi puşi pe neanunţate în situaţia de a intra în roluri are drept scop eliminarea handicapului pe care îl presupune absenţa perioadei de documentare şi pregătire a negocierii. Elaborarea anticipată a variantelor de acţiune comunicativa are loc pe baza analizei şi studierii unor cazuri anterioare.

În cele mai multe situaţii, cel puţin una dintre părţi nu este dispusă să recurgă la mijloace legale de negociere sau acceptate de partea căreia i se opune.

Negocieri cu timp determinat

Negocierile cu timp determinat provoacă cel mai mare stres negociatorilor, de aceea se încearcă evitarea lor. Totuşi, sînt situaţii în care negociatorii trebuie să respecte un program strict, din mai multe motive. Cel mai important dintre ele constă în oportunitatea obeictului supus negocierii, care prezintă acest caracter pentru un timp limitat: o asociere se poate negocia pînă la un anumit termen, după care asocierea nu mai prezintă interes; un bun este destinat negocierii pînă la o anumită dată, după care îşi pierde acest statut.

Chiar dacă astfel de negocieri sînt stresante pentru negociatori, ele le dau însă prilejul de a demonstra că sînt capabili să mobilizeze resurse eficiente în argumentare, că prezintă capacitate de sinteză, creativitate, inventivitate.

Negocierile cu timp nedeterminat

Sînt acele negocieri care deşi presupun o agendă de lucru, nu presupun un termen de finalizare. Astfel de procese nu îşi fixează cu fermitate un termen de încheiere şi nici nu sînt condiţionate din exterior de vreun termen. Daca un obiect îşi păstrează caracterul negociabil, putem considera că procesul de negociere pe care îl presupune, prin persistenta generare de interese, este unul cu timp nedeterminat.

Negocieri purtate pe terenul uneia dintre părţi

Reprezintă un tip de negociere în care criteriul îl reprezintă locul în care se desfăşoară procesul. Acesta poate avea loc pe terenul uneia sau alteia dintre părţi, situație ce exprimă jocul de interese şi poziţionarea părţilor în raport cu obiectul negociat. Dacă în cazul negocierilor de schimb locul în care se desfăşoară negocierea este mai puţin important, dat fiind faptul că schimbul va produce modificări de statut ale obiectului supus negocierii ce vor fi efective la încheierea înţelegerii, în cazul altor tipuri de negocieri, de putere, în care se negociază status-ul sau partajarea puterii, locul de negociere capătă o semnificaţie deosebită, putînd să influenţeze rezultatul negocierilor prin raportarea simbolică diferită pe care o adoptă părţile faţă de locul în care se desfăşoară aceste negocieri.

Pentru a reduce influenţele locului de desfăşurare a negocierii asupra procesului, sînt frecvente cazurile în care se recurge la alternarea locului de întîlnire, mai ales atunci cînd negocierile se desfăşoară în mai multe runde.

Negocieri purtate pe teren neutru

Pentru a elimina neajunsurile (sau avantajele) negocierii pe terenul unei dintre părţi, mai ales atunci cînd nu există mai multe runde de negociere, se recurge la alegerea unui teren de negociere neutru. Acesta oferă acelaşi statut ambelor echipe de negociatori. Nu de puţine ori astfel de negocieri sînt şi negocieri cu arbitraj.

Prin alegerea unui loc neutru părţile vor să se convingă şi să convingă de faptul că pe timpul derulării procesului de negociere nu se va recurge la avantaje locale sau la sprijin unilateral.

5.3. După modul de finalizare a negocierii

Înţelegerea de principiu la care ajung părţile semnalizează şi momentul de încheiere al procesului de negociere. Această înţelegere de principiu este declarată de ambele părţi, moment în care se consideră că a încetat conflictul de interese pe care-l manifestau în legătură cu obiectul supus negocierii. Finalitatea înţelegerii poate fi reflectată într-un acord verbal sau în unul consemnat.

Negocieri finalizate fără înţelegeri consemnate

Negocierile care se încheie fără să le fie asociate şi acorduri consemnate sînt bazate întotdeauna pe cuvîntul de onoare al părţilor sau al negociatorilor şi au la bază încrederea dintre aceştia, încredere dobîndită de-a lungul timpului, în urma unor acorduri de principiu încheiate anterior şi respectate.

Lipsa înţelegerilor scrise poate caracteriza negocierea de zi cu zi, cea în care ne aflăm implicaţi de multe ori, în chestiuni de mai mare sau de mai mică importanţă. Aproape zilnic negociem ceva în familie, la locul de muncă, în cercul de prieteni. De cele mai multe ori obiectul acestor negocieri îl reprezintă sensul, pentru comprehensiunile pe care le avem în urma schimbului de informaţii nimeni nu realizează nici un acord scris. Fără acorduri scrise se desfăşoară uneori şi negocierile de putere, chiar unele negocieri de status şi nu în ultimul rînd negocierile de schimb a căror valoare de reprezentare este de mai mică importanţă.

În mod cu totul excepţional, în afara regulilor, se desfăşoară chiar şi negocieri economice în care se vehiculează valori considerabile fără a fi consemnate într-un contract. Acest fapt este posibil pentru că înţelegerile nescrise subînţeleg totuşi un cod de onoare sau de morală, potrivit căruia cuvîntul o dată dat, înţelegerea făcută, punerea în practică devine obligatorie, altfel partea care nu respectă înţelegerea este dezonorată şi exclusă de la alte negocieri viitoare. Astfel de negocieri sînt specifice membrilor unor grupuri restrînse, guvernate de reguli şi norme stricte, în care legăturile de grup sînt foarte puternice şi determinante pentru identitatea membrilor lui. De exemplu, în interiorul comunităţii negustorilor de diamante, care este una foarte restrînsă, înţelegerile scrise lipsesc. Motivaţia este multiplă: tradiţie, numărul restrîns al comunităţii, codul deontologic foarte strict şi nu în ultimul rînd motivaţiile ce ţin de ocolirea fiscalităţii şi de protecţia clienţilor.

Negocieri finalizate cu înţelegeri consemnate

Înţelegerile scrise care însoţesc finalizarea negocierilor prezintă avantajul că pot fi invocate de o manieră neinterpretativă de oricare din părţi, chiar şi în faţa unui arbitru, indiferent dacă la redactarea lor s-a ţinut sau nu s-a ţinut cont de un cod de legi, norme etc. O parte dintre aceste acte, rezultate în urma înţelegerilor dintre părţi, au putere juridică, fiind înscrisuri care obligă părţile la respectarea şi aplicarea lor prin faptul că pot fi opuse unor norme cu caracter foarte general: legile (legile însele sînt rezultatul unor negocieri politice finalizate cu înţelegeri scrise). Aceste documente sînt contracte, tratate, convenţii, protocoale etc.

O altă categorie de înţelegeri scrise este reprezentată de actele fără putere juridică, în care este stipulat simplul acord între părţile ce manifestă interese în legătură cu un obiect. Astfel de acorduri, protocoale etc. pot fi supuse şi ele arbitrajului, nefiind necesar ca arbitrul să fie justiţia – sînt cazuri în care acest lucru nici nu este posibil, de exemplu în cazurile înţelegerilor în afara legii –, dar în astfel de situaţii se înţelege că ambele părţi înţeleg să delege abilitarea lor de a stinge conflictul către un terţ care se va pronunţa chiar în baza

înţelegerii părţilor.

TEST DE VERIFICARE A CUNOȘTINȚELOR

- Actorii negocierilor intre grupuri pot fi:
    1. familii
    2. asociatii
    3. cluburi
    4. partide
    5. minoritati
    6. natiuni
    7. institutii

- Negocierierea finalizata cu intelegere scrisa este echivalentul -
    1. unei neintelegeri
    2. unei negocieri finalizate cu consemnarea intelegerii
    3. unei neincrederi reciproce
    4. unei obligatii probabile
    5. unei negocieri finalizate partial
    6. unui respect deosebit intre parti
    7. unui compromis rasunator

- Mediul de negociere este influentat de cultura:
    1. totala
    2. civilizatiei
    3. profesiei
    4. de virsta
    5. de schimb
    6. de grup
    7. concreta

BIBLIOGRAFIE

Audebert, Patrtik – *Bien négocier*, Édition d'Organisation, Paris, 2005

Boncu, Ştefan – *Negocierea şi mediarea – Perspective psihologice*, ed. Insitututl European,

Iaşi, 2006

Cardon, Alain – *Jeux de manipulation – Petit traité des stratégies d'échec qui paralysent nos organisations*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1995

Cohen, Herb – *Arta de a negocia*, trad. Ciprian Saucan, ed. Humanitas, Bucureşti, 2006

Curry, Jeffrey Edmund – *Negocieri internaţionale în afaceri*, trad. Smaranda Nistor, ed. Teora, Bucureşti, 2000

Deac, Ioan – *Introducere în teoria negocierii*, ed. Paideia, Bucureşti, 2002

Georgescu, Toma – *Negocierea afacerilor. Ghid practic*, ed. Porto-Franco, Galați, 1992

Georgescu, Toma & Caraini, Gheorghe – *Managementul negocierii afacerilor. Uzanţe – Protocol*, ed. Lumina Lex, 1999

Kennedy, Gavin – *Negocierea perfectă* , trad. Gabriel Stoian, ed. Naţional, Bucureşti, 1998

Kennedy, Gavin – *Negocieri*, trad. Gabriel Stoian, ed. Nemira, Bucureşti, 1998

Lewicki, Roy J. & Hiam, Alexander – *Arta negocierii în afaceri*, trad. Ioana maria Novac, ed.

Publica, București, 2008

Maliţa, Mircea – *Teoria şi practica negocierilor*, ed. Politică, Bucureşti, 1972

Mamontov, Serghei – *Strategii de negociere*, trad. Elena Fenoghen, ed. EuroPress Group, București, 2006

Shell, Richard – *Negocierea în avantaj. Strategii de negociere pentru oameni rezonabili*, ed. CODECS, București, 2005

Schelling, Thomas C. – *Strategia conflictului*, trad. Elena Burlacu & Ruxandra Toma, ed. Integral, Bucureşti, 2000

Scott, Bill – *Arta negocierilor*, ed. Tehnică, Bucureşti, 1996

Stark, Peter B. & Flaherty, Jane – *Ghid practic de negociere*, trad. Raluca Mateescu, ed. Amaltea, București,

2008

Thuderoz, Christian – *Negocierile*, trad. Olga Moraru, ed. Ştiinţa, Chişinău, 2002

6. STILURI DE NEGOCIERE

Cînd este vorba de a rezolva o problemă, dincolo de algoritmi şi proceduri, de reguli şi norme, fiecare persoană o face într-un fel anume, într-o manieră proprie, care, de cele mai multe ori, îl caracterizează. Maniera generală de angajare în procesul comunicării, care particularizează şi dă specificul, nota proprie actorilor angajaţi în negociere o numim stil de negociere.

De regulă, în procesele de negociere pot fi identificate cinci stiluri, care se bazează pe tot atîtea tendinţe general umane: colaborare, compromis, conciliere, autoritate, evitare.

În cazul acestui proces trebuie să ţinem cont de faptul că avem de a face cu o comunicare care produce efecte deontice. Acest gen de efecte nu este unul lipsit de substanţă, cum, dintr-o cauză necunoscută dar întotdeauna falsă, sînt considerate actele de comunicare, ci presupun un schimb sau dobîndirea reală de bunuri, servicii, informaţii, valori concrete, poziţii sociale care toate sînt concrete şi care generează motivări puternice. Dat fiind faptul că exerciţiul negocierii atinge sfera posesiunii şi a deţinerii această practică va determina angajări şi poziţionări serioase şi puternic motivate din partea actorilor angajaţi în negociere. Stilul de negociere adoptat de fiecare în parte va fi afectat de atitudinea pe care cel în cauză o are în raport cu conceptul posesiunii şi al instrumentării bunurilor, de respectul pe care îl manifestă faţă de drepturile altor părţi interesate şi, nu în ultimul rînd, de caracterul personalităţii sale.

6.1. Stilul colaborativ

Cei care adoptă acest stil au întotdeauna în vedere rezolvarea conflictului de interese generat de obiectul supus negocierii astfel încît la încheierea negocierilor relaţiile dintre părţi să nu aibă de suferit şi ambele părţi să-şi atingă scopurile în cel mai complet grad posibil.

Părţile interesate sau negociatorii care adoptă acest stil nu acţionează urmărind doar interesele personale, ci caută să sprijine şi să susţină satisfacerea şi a unor interese ale părţii opuse, mai ales cînd de acest fapt depinde satisfacerea intereselor proprii sau cînd sunt convinşi că numai astfel vor putea să-şi atingă propriile obiective. Motivaţia acestei atitudini constă în faptul că negociatorii recunosc de la bun început că există un conflict de interese provocat de simpla configurarea a domeniilor de interese ale părţilor implicate şi că stingerea conflictului nu se poate face decît prin recunoaşterea acestuia şi manifestarea interesului de a-l înlătura.

O astfel de abordare conduce întotdeauna la cîştig pentru ambele părţi, ceea ce nu presupune și un cîștig egal sau de aceeași natura pentru ambele părți. Cel mai adesea cîștigul este obținut de o manieră asimetrică: o parte ciștiga pe componeta de schimb, de exemplu, alta cîștiga pe componenta de putere, de exemplu. Stilul colaborativ de negociere solicită multă abilitate, sinceritate, realism, control şi chiar empatie în raport cu partea opusă.

6.2. Stilul compromisoriu

Specificul stilului de negociere compromisoriu este conferit de modalitatea de atingere, de îndeplinire a obiectivelor: de regulă, un obiectiv este îndeplinit prin condiționarea îndeplinirii unui alt obiectiv de către partea adversă.

Stilul de negociere compromisoriu are totuși meritul de a

identifica, de a ierarhiza şi de a evalua din timp obiectivele ce trebuie atinse pentru satisfacerea intereselor, situatie care presupune totuși o atentă studiere procesului de negociere.

Adoptarea acestui stil de negociere indică o predispoziție spre operarea cu criterii, presupune recursul la arbitraj, o cunoaștere foarte bună a intereselor generate de obiectul supus negocierii, o ierarhizare valorică a acestor interese dar și o procedura de echivalare a lor. Finalitatea pe care o induce acest stil de negociere presupune indeplinirea la limită a intereselor mandatate, o pierdere redusă dar și o doză de insatisfacție, datorată situațiilor în care posibilitătile de compromis sunt reduse sau au fost epuizate.

De regulă, adoptînd un astfel de stil, negociatorii recunosc doar parțial dimensiunea diferendului sau a conflictului de interese ce trebuie rezolvat. Ei ştiu că acest conflict există, dar nu cunosc în întregime amploarea lui şi nici limitele universului de interese generat de obiectul supus negocierii. De aceea, preferă să opereze cu domenii de interese evaluate, ierarhizate și comensurate. Nu de puţine ori, negociatorii sunt înrobiți schemelor de compromis predeterminate, scăpînd din vedere eventualele oportunități ce pot apărea pe parcurs, deoarece consideră că soluţiile de compromis ce le sînt oferite, dar pe care nu le înțeleg, ar satisface în exclusivitate partea adversă, fără a produce nici un beneficiu părții în cauză.

6.3. Stilul conciliant

Indiciul stilului conciliant îl reprezintă cedarea unor obiective sau chiar a unor interese disputate, fără a pretinde, fără a solicita nimic în schimbul renunțării. Cei care adoptă stilul conciliant în negociere aşează pe prim plan relaţiile dintre părţi, considerînd că acestea sînt mai importante decît interesele impuse de obiectul negocierii. Atitudinea are la bază judecata conform căreia cultivarea unei bune relații cu partea adversă este cel mai important cîștig ce poate fi urmărit, mai ales în condițiile în care este foarte posibil să se mai poarte negocieri cu partea respectivă, motiv pentru care e

bine să se întreţină relaţii amiabile între părţi.

Nu de puţine ori menţinerea bunelor relaţii între părţi este un obiectiv important, dar ponderea celor două elemente – cultivarea relaţiilor şi satisfacerea intereselor – trebuie bine cîntărită. O atitudine conciliantă îşi propune să mulţumească partea opusă şi să nu îi provoace o reacţie de respingere. De regulă, adeptul stilului conciliat este dispus să pierdă în negocieri, permiţînd celeilalte părţi să cîştige, chiar dacă are argumente suficiente pentru a-i contracara punctele de vedere şi susţinerile. În ce priveste cultivarea unei bune relații, acest aspect este adesea relativ, deoarece, ca în orice relație, e important și ce atitudine adoptă partea cealalată. De multe ori, reperarea unui stil conciliant în negociere poate fi interpretată ca un semn de slabiciune, situație care este exploatată de multe ori exclusiv în scopul satisfacerii intereselor de catre cealaltă parte.

6.4. Stilul autoritar

Stilul autoritar presupune o atitudine evidentă orientată spre revendicarea tuturor obiectivelor şi satisfacerea tuturor intereselor, uneori chiar mai mult decit presupune mandatul de negociere. Abordarea unui stil autoritar în negociere presupune existenţa unui interes major fată de interesele generate de obiectul supus negocierii şi o convingere fermă de cîştig cu orice preţ a acestuia.

Adepţii acestui stil nu sînt dispuşi să cedeze nimic celeilalte părţi şi nici să-i recunoască interesele legitime în negociere. Partea opusă, din punctul de vedere al negociatorului autoritar, trebuie redusă la tăcere. În vederea acestui scop, adeptul stilului autoritar va folosi orice mijloace ce ţin de manifestarea forţei în impunerea argumentelor. Reuşita în negociere reprezintă pentru negociatorul autoritar o creştere a statusului şi a competenţei profesionale.

E adevărat, se întimplă adesea ca abordarea unui stil autoritar să fie expresia necunoașterii sau neînțelegerii oportunităților oferite de obiectul supus negocierii, sau expresia unei insuficiente pregătiri pentru negocierea, autoritarismul nefiind altceva decit o manevră destinată să creeze impresia situării pe o poziție greu de cucerit.

6.5. Stilul evitant

Caracterizează atitudinea de sustragere din procesul de negociere, de evitare a angajarii schimbului de argumente și de confruntare a intereselor. Cei care adoptă acest stil de negociere se gasesc prinși în proces fără voia lor, într-un moment cu totul neconvenabil sau sunt luați pe nepregătite, chiar dacă obiectul de negociat în cauză îi desemnează ca părți interesate legitime.

Adepţii acestui stil consideră că apariţia unui conflict de interese nu este un fenomen firesc şi că în mod natural relaţiile interumane şi interesele indivizilor şi grupurilor ar trebui să se manifeste şi să se satisfacă fără să cunoască astfel de piedici. De fapt, de cele mai multe ori, cei care adoptă un stil de negociere evitant nu ştiu să-şi definească şi să-şi identifice interesele şi obiectivele proprii sau doar amînă să le precizeze. Este o atitudine care poate fi adoptată atunci cînd negociatorii sînt surprinşi de o reconfigurare bruscă a subiectului negocierii, dar poate fi şi indiciul unei insuficiente pregătiri pentru procesul de negociere. Neangajînd negocierea, se poate cîştiga timp în pregătirea pentru negociere, dacă totuşi intenţia de a negocia există, dar se poate intimpla să i se ofere părţii adverse posibilitatea să cîştige necondiţionat. Stilul evitant, respectiv amînarea confruntării negociative, poate reprezenta o atitudine recomandabilă dacă partea adversă nu este favorizată de o asemenea situaţie şi dacă obiectul supus negocierii admite o astfel de posibilitate.

TEST DE VERIFICARE A CUNOȘTINȚELOR

- Proceselor de negociere le sint caracteristice urmatoarele stiluri:
    1. personal
    2. compromisoriu
    3. conciliant
    4. autoritar
    5. empatic
    6. evitant
    7. colaborativ

- Stilul conciliant in negociere este caracterizat de:
    1. orientarea spre compromis
    2. orientarea spre context
    3. orientarea spre relatia cu partea opusa
    4. cedarea unor obiective fara a pretinde satisfacerea altora
    5. cedarea unor obiective la schimb
    6. caderea la intelegere in prezenta unui mediator
    7. cedarea in fata unor argumenete

- Esti directorul economic al unei televiziuni si ai intilnire cu directorul de marketing al celei mai mari corporații din tara, care iti cere o reducere de 2% din pretul minutului de publicitate pentru produsele lor. Postul de televiziune pe care il reprezinti acopera 70% din intreaga audienta nationala. In aceasta situatie:
    1. zimbesti si spui "nu“
    2. chemi secretara sa consemneze acordul
    3. accepti si te abtii sa nu se vada satisfactia pe fata ta
    4. propui o reducere de 1% si astepti reactia
    5. propui o reducere de 3% si astepti reactia
    6. intrebi care sint produsele corporatiei
    7. intrebi cit a obtinut la alte televiziuni

BIBLIOGRAFIE

Audebert, Patrtik – *Bien négocier*, Édition d'Organisation, Paris, 2005

Boncu, Ştefan – *Negocierea şi mediarea – Perspective psihologice*, ed. Insitututl European,

Iaşi, 2006

Cardon, Alain – *Jeux de manipulation – Petit traité des stratégies d'échec qui paralysent nos organisations*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1995

Cohen, Herb – *Arta de a negocia*, trad. Ciprian Saucan, ed. Humanitas, Bucureşti, 2006

Curry, Jeffrey Edmund – *Negocieri internaţionale în afaceri*, trad. Smaranda Nistor, ed. Teora, Bucureşti, 2000

Deac, Ioan – *Introducere în teoria negocierii*, ed. Paideia, Bucureşti, 2002

Georgescu, Toma – *Negocierea afacerilor. Ghid practic*, ed. Porto-Franco, Galaţi, 1992

Georgescu, Toma & Caraini, Gheorghe – *Managementul negocierii afacerilor. Uzanţe – Protocol*, ed. Lumina Lex, 1999

Kennedy, Gavin – *Negocierea perfectă* , trad. Gabriel Stoian, ed. Naţional, Bucureşti, 1998

Kennedy, Gavin – *Negocieri*, trad. Gabriel Stoian, ed. Nemira, Bucureşti, 1998

Lewicki, Roy J. & Hiam, Alexander – *Arta negocierii în afaceri*, trad. Ioana maria Novac, ed.

Publica, Bucureşti, 2008

Maliţa, Mircea – *Teoria şi practica negocierilor*, ed. Politică, Bucureşti, 1972

Mamontov, Serghei – *Strategii de negociere*, trad. Elena Fenoghen, ed. EuroPress Group, București, 2006

Shell, Richard – *Negocierea în avantaj. Strategii de*

negociere pentru oameni rezonabili, ed. CODECS, Bucureşti, 2005

Schelling, Thomas C. – *Strategia conflictului*, trad. Elena Burlacu & Ruxandra Toma, ed. Integral, Bucureşti, 2000

Scott, Bill – *Arta negocierilor*, ed. Tehnică, Bucureşti, 1996

Stark, Peter B. & Flaherty, Jane – *Ghid practic de negociere*, trad. Raluca Mateescu, ed. Amaltea, Bucureşti, 2008

Thuderoz, Christian – *Negocierile*, trad. Olga Moraru, ed. Ştiinţa, Chişinău, 2002

7. STRATEGIA DE NEGOCIERE

Caracterul pragmatic şi comunicativ al negocierii predetermină regulile şi exigenţele acestui proces. Trăsătura generală pe care o prezintă orice negociere este confruntarea dintre interese, susţinută de prezentarea de argumente şi finalizată prin adoptarea unei poziţii de acord, care va conduce la stingerea conflictul. Prezentat astfel, algoritmul procesual al negocierii rămîne încă un decupaj teoretic al problemei, care va fi pus în evidenţă şi va căpăta substanţă prin analiza strategiei de negociere.

7.1. Strategia de negociere – definire

Strategia de negociere reprezintă planul general al acţiunii comunicative în care sunt proiectate obiectivele care conduc la satisfacerea intereselor, astfel încît să fie utilizate cu justeţe şi eficienţă resursele la dispoziţie, ţinîndu-se cont de cauzele şi factorii previzibili care ar putea să perturbe aplicarea acestui algoritm acţional.

În cazul negocierilor, „strategia […] nu se referă la *aplicarea* operativă a forţei, ci la *exploatarea forţei potenţiale*”[1]. Strategiile de negociere sunt adoptate de către fiecare parte angajată într-o negociere, deoarece părţile nu au întotdeauna aceleaşi interese şi nici aceleaşi viziuni cu privire la modalitatea în care îşi pot adjudeca interese generate de obiectul supus negocierii. Diferenţa de viziuni poate conduce părţile chiar la ostilitate beligerantă, fapt ce complică procesul de negociere.

Dat fiind faptul că fiecare parte va dezvolta pentru un obiect supus negocierii o strategie specifică, se poate spune că fiecare proces de negociere va pretinde o strategie proprie. Formulele de succes pentru strategiile de negociere sunt cele care produc rezultatele scontate. De aceea, nu putem vorbi despre o tipologie a negocierilor şi nici nu putem face o inventariere a lor, pentru că fiecare negociere

[1] Schelling, Thomas C. – *Strategia conflictului*, trad. Elena Burlacu & Ruxandra Toma, ed. Integral, Bucureşti, 2000, p. 15

reprezentă un caz aparte, în care se înfruntă strategii specifice. Îmbinarea tehnicilor şi procedeelor, oportunitatea folosirii unora sau a altora dintre acestea conferă specificitatea fiecărui caz în parte. Stilurile de negociere, după cum am văzut, reprezintă doar nişte maniere generale de acţiune în abordarea procesului, ele caracterizând la modul cel mai general atitudinea pe care o pot adopta în negocieri protagoniştii acestora. Când vorbim însă despre negocieri, interesul nostru este orientat spre identificarea şi descrierea unor modalităţi concrete de acţiune care au ca obiectiv obţinerea succesului în negociere. Dar dacă nu se pot identifica nişte formule strategice consacrate, putem totuşi să identificăm elementele ce trebuie luate în calcul la conceperea strategiilor.

7.2. Elemente structurale ale strategiei de negociere

Atunci cînd vorbim despre elementele de structură ale unui algoritm strategic facem referire la: scopurile pe care le asumă părţile interesate; căile şi modalităţile de atingere a acestor scopuri; mijloacele utilizate de negociatori pentru realizarea obiectivelor.

Scopurile pe care le urmăresc părţile interesate sînt configurate în strînsă relaţie cu obiectul supus negocierii. Ele sînt determinate în bună măsură de tipul de negociere care urmează să fie angajată şi de natura obiectului supus negocierii. Fiecare parte poate urmări să îşi adjudece interese dependente de cele patru componente ale obiectului supus negocierii sau interese ce depind de doar unele dintre componente. În unele situaţii, obiectul supus negocierii, pentru care se declară interese, poate constitui doar un pretext de negociere pentru una dintre părţi, care de fapt urmăreşte alte interese în acea acţiune de negociere. De multe ori, părţile îşi stabilesc scopuri care aparţin mai mult relației lor cu domeniul de negociere și puţin obiectul însuşi.

Căile, modalităţile, mijloacele de acţiune sînt de cele mai multe ori declarate în mod public şi sînt recunoscute de comunitatea în care se manifestă sau căreia îi aparţin părţile sau obiectul supus negocierii. Foarte probabil că aceste

modalități cunoscute, specifice, vor fi folosite de către toate părțile implicate, prin urmare ele vor produce o rată de succes scăzută, dat fiind că sînt cunoscute și probabil sînt cunoscute și căile, mijloacele de răspuns. Atunci cînd se proiectează planul general de acţiune în negociere, trebuie căutate, inventate, concepute căi alternative de acţiune care nu au mai fost practicate, sau care pot să surprindă partea adversă și să conducă spre succes. Totodată, trebuie concepute și căutate modalităţi de repliere în cazul în care planul general trebuie revizuit rapid, în chiar timpul negocierii, pentru a asigura un grad înalt de adaptabilitate strategiei. Proiectarea mai multor căi de ajungere la acelaşi scop denotă întotdeauna o strategie mai puternică şi mai bine articulată, mult mai capabilă a asigura succesul.

Pentru a concepe și realiza strategii de negociere, recurgerea la echipe de negociatori profesionişti pentru susţinerea intereselor părţilor reprezintă cel mai bun mijloc de acţiune. Negociatorii experimentaţi vor putea elabora mai multe variante de acţiune, vor putea combina cu mai multă eficienţă resursele puse la dispoziţie pentru atingerea scopului cerut.

In acelaşi timp, trebuie remarcat că recurgerea la mijloace neacceptate de comunitate poate avea drept consecință descalificarea părţii care le foloseşte, chiar dacă negocierea este una fără arbitraj. Partea sau negociatorii care folosesc pe timpul procesului modalităţi sau mijloace condamnabile îşi pierd credibilitatea şi nu mai sînt acceptaţi la alte astfel de procese.

7.3. Factori care determină alegerea strategiilor

O primă serie de factori care influențează configurația strategiilor este reprezentată de mediul de negociere: timpul, locul, cultura, pregătire etc. Atunci cînd se procedează la elaborarea unei strategii şi la dezvoltarea variantelor de acţiune, trebuie să se ţină cont de fiecare dintre acești factori, care pot să fie foarte importanți. Variantele de acţiune se vor elabora în funcţie de timpul

avut la dispoziţie, în funcţie de locul în care se va desfăşura negocierea, în funcţie de numărul rundelor de negociere, în funcție de cultura căreia îi aparțin celelalte părți implicate în negociere.

O strategie de negociere, oricît de bine gîndită, trebuie să ţină cont de resursele proprii ce vor fi disponibile pe timpul negocierii şi care pot fi folosite pentru promovarea obiectivelor şi atingerea intereselor. O strategie care se bazează pe resurse indisponibile nu are sorţi de izbîndă. Categoriile de resurse utilizate în conceprea strategiei sunt: resurse de personal, resurse de informare și cognitive, resurse financiare, resurse materiale și de infrastructură.

Cei care elaborează strategia trebuie să cunoască şi gradul de implicare și angajare al părţii pe care o reprezintă în raport cu obiectul supus negocierii. În funcţie de valoarea acestuia se pot elabora strategii mai complicate sau mai simple. Alegerea anumitor strategii mai este determinată şi de aderenţa părţilor interesate la anumite sisteme de valori sau sisteme de luare a deciziei.

Un alt factor care afectează planul acţiunilor proprii este reprezentat de efectul acţiunilor probabile pe care le va întreprinde partea adversă. Convinşi fiind de faptul că şi partea adversă va dezvolta o strategie de ajungere la scopul propus, precum şi de faptul că este foarte posibil ca în anumite puncte obiectivele propuse să se intersecteze, negociatorii fiecărei părţi trebuie să ţină cont în elaborarea planului lor de această variabilă.

7.4. Algoritmul elaborării strategiei

Elaborarea strategiei este o acţiune ce revine în egală ambelor categorii de actori implicaţi în negociere: părţi interesate şi negociatori. Fiecare va rezolva sarcini specifice despre care se vor informa permanent. Algoritmul elaborării strategiei presupune:

- fixarea scopului final şi a intereselor părţilor interesate;
- fixarea obiectivelor care vor conduce la

satisfacerea şi atingerea scopului şi intereselor parţilor interesate;

- elaborarea şi stabilirea unei viziuni de ansamblu a negocierii;
- alegerea mijloacelor, timpului şi locului negocierii;
- stabilirea unor variante de modificare a cursului negocierilor şi a unor formule de repliere.

7.5. Orientarea strategică dominantă și orientarea strategică de risc

În afară de viziunea strategică asupra negocierii şi în afară de stilul asumat în negociere, fiecare echipă de negociatori va stabili care va fi orientarea acţională pe care o va adopta pe timpul desfăşurării procesului. Orientarea strategică dominantă determină în bună măsură stilul de negociere pe care îl va adopta şi pe care va încerca să-l impună procesului echipa de negociere. Acesta va depinde de contextul negocierii, de personalitatea membrilor echipei de negociere, de personalitatea membrilor echipei adverse de negociatori. Orientarea strategică poate configura următoarele tipuri de strategii: ofensivă, defensivă, directă, indirectă, închisă, de răspuns simetric, de răspuns asimetric, de acord parţial sau de acord total.

O strategie ofensivă va presupune o abordare largă şi susţinută a negocierii. Asumînd o strategie ofensivă, echipa de negociatori vizează să obţină şi alte interese decît cele pentru care au fost angajate. O astfel de abordare este posibilă atunci cînd argumentarea este foarte bine structurată, cînd există multe variante alternative de acţiune şi cînd implicarea părţii interesate în raport cu obiectul supus negocierii este ridicată. Dimpotrivă, atunci cînd pregătirea negocierii a avut de suferit, cînd timpul la dispoziţie pentru elaborarea unei strategii a fost prea scurt, cînd argumentele avute în vedere sînt slabe, în general cînd negociatorii se găsesc în inferioritate ei vor recurge la o strategie defensivă.

Dacă interesele părţii reprezentate sînt foarte clare, precise limitate, negociatorii pot angaja o strategie directă, care va prezenta deschis interesul major urmărit şi care se va orienta în mod explicit spre scopul final conturat în legătură cu obiectul supus negocierii. Evident, pentru a putea adopta o astfel de strategie, argumentele şi pregătirea negociatorilor trebuie să fie imbatabile. Contrariul acestei orientări strategice o reprezintă o strategie indirectă, în care nu este enunţat scopul final, el putînd fi ascuns chiar în mod intenţionat. Adoptarea unei astfel de strategii este semnul unei pregătiri insuficiente a confruntării de argumente, al unei slabe capacităţi de negociere sau cel puţin al intenţiei de a masca adevăratul scop al angajării în negociere.

Orientarea strategică de risc avertizează asupra faptului că orice negociere este supusă riscului, mai ridicat sau mai scăzut, în funcție de deciziile care se iau pe parcurs, mai ales atunci cînd desfășurarea procesului obligă la adoptarea unei variantele alternative, adică atunci cînd se schimbă traseul proiectat iniţial al negocierii. Riscul priveşte şi gradul de implicare al intereselor părţii reprezentate fără de obiectul supus negocierii, determinînd angajarea negociatorilor în aplicarea unei variante sau a alteia, sau chiar în suspendarea negocierii.

Dacă riscul ratării scopului urmărit în negociere este mare, echipa de negociatori va recurge, cel mai probabil, la o negociere interogativă, căutînd să obţină direct de la echipa adversă cît mai multe date despre interese părţii pe care o reprezintă, pentru a-şi putea fundamenta decizia. Dacă riscul este scăzut, cea mai probabilă variantă la care se va recurge va fi o negociere distributivă, în care fiecare dintre părţi va avea ceva de cîştigat sau cel puţin nu va înregistra pierderi importante.

7.6. Modelul algoritmului strategic al negocierii

Oricare ar fi strategia care este angajată de o parte sau de alta, ea trebuie să prevadă existenţa a trei faze absolut necesare ale procesului. Acestea sînt: consultarea, confruntarea şi acordul.

Prima fază, cea a consultării, presupune o etapă mai lungă sau mai scurtă, în funcţie de conjunctură şi situaţie, în care cele două părţi se studiază reciproc, în care îşi declară intenţiile şi obiectivele, în care caută să afle care sînt poziţiile şi intenţiile celeilalte părţi cu privire la obiectul supus negocierii. Tot în această fază se face testarea capacităţii de negociere a propriei echipe precum şi a echipei adverse, se testează şi se validează varianta de acţiune negociativă care va fi angajată.

Confruntarea presupune schimbul de argumente în sensul obţinerii şi revendicării obiectivelor propuse în raport cu interesele părţilor reprezentate. Este faza cea mai dinamică a strategiei, aici activîndu-se şi punîndu-se în practică toate tacticile de persuasiune şi convingere, întreaga capacitate de negociere a celor angajaţi. Această fază a strategiei nu trebuie supralicitată. Atingerea obiectivelor este o intenţie pe care fiecare parte o angajează cu aceeaşi tărie şi cu aceeaşi dorinţă şi în funcţie de posibilitatea realizării ei se poate vorbi şi despre menţinerea în actualitate şi oportunitate a obiectului supus negocierii.

Acordul trebuie să fie avut mereu în vedere, ca reprezentînd scopul şi momentul final al negocierii. Dat fiind faptul că in negociere se produc cicluri ale acestui model algoritmic, e recomadabil să se realizeze acorduri de parcurs şi să se facă declaraţii de înţelegere care să încheie discuţia pe un anumit obiectiv. După fiecare acord parţial, ciclul algoritmic se va putea relua: consultare, confruntare, acord pentru un alt obiectiv. Acest model algoritmic trebuie să însoţească fiecare pas al strategiei, pentru ca numai astfel se vor putea satisface game largi și diverse de interese.

TEST DE VERIFICARE A CUNOȘTINȚELOR

- La proiectarea unei strategii de negociere se tine cont de:
    1. drumul de strabatut
    2. interesele de satisfacut
    3. resursele la dispozitie
    4. factorii decidenti
    5. factorii previzibili care pot influenta cursul strategiei
    6. crearea imaginii dominante
    7. viziunea beligeranta

- Orientarea strategica dominanta depinde de:
    1. supremația stategica pe timpul negocierii
    2. componenta echipei de negociere
    3. contextul (mediul) negocierii
    4. mandatul conferit echipei de negociere
    5. personalitatea partilor interesate
    6. personalitatea echipei proprii de negociere
    7. personalitatea echipei adverse de negociere

- Modelul algoritmului strategic al negocierii presupune urmatorul ciclu:
    1. consultare, ascultare, reluare
    2. compromitere, deturnare, apropiere
    3. consultare, conciliere, conferire, conturbare
    4. colectare, consiliere, condescendenta
    5. compilare, confruntare, aplicare
    6. consultare, confruntare, acord
    7. coalizare, consiliere, acceptare

BIBLIOGRAFIE

Audebert, Patrtik – *Bien négocier*, Édition d'Organisation, Paris, 2005

Boncu, Ştefan – *Negocierea şi mediarea – Perspective psihologice*, ed. Insitututl European,

Iaşi, 2006

Cohen, Herb – *Arta de a negocia*, trad. Ciprian Saucan, ed.

Humanitas, Bucureşti, 2006

Curry, Jeffrey Edmund – *Negocieri internaţionale în afaceri*, trad. Smaranda Nistor, ed. Teora, Bucureşti, 2000

Deac, Ioan – *Introducere în teoria negocierii*, ed. Paideia, Bucureşti, 2002

Georgescu, Toma – *Negocierea afacerilor. Ghid practic*, ed. Porto-Franco, Galați, 1992

Georgescu, Toma & Caraini, Gheorghe – *Managementul negocierii afacerilor. Uzanţe – Protocol*, ed. Lumina Lex, 1999

Kennedy, Gavin – *Negocierea perfectă* , trad. Gabriel Stoian, ed. Naţional, Bucureşti, 1998

Kennedy, Gavin – *Negocieri*, trad. Gabriel Stoian, ed. Nemira, Bucureşti, 1998

Lewicki, Roy J. & Hiam, Alexander – *Arta negocierii în afaceri*, trad. Ioana maria Novac, ed.

Publica, București, 2008

Maliţa, Mircea – *Teoria şi practica negocierilor*, ed. Politică, Bucureşti, 1972

Mamontov, Serghei – *Strategii de negociere*, trad. Elena Fenoghen, ed. EuroPress Group, București, 2006

Shell, Richard – *Negocierea în avantaj. Strategii de negociere pentru oameni rezonabili*, ed. CODECS, București, 2005

Schelling, Thomas C. – *Strategia conflictului*, trad. Elena Burlacu & Ruxandra Toma, ed. Integral, Bucureşti, 2000

Scott, Bill – *Arta negocierilor*, ed. Tehnică, Bucureşti, 1996

Stark, Peter B. & Flaherty, Jane – *Ghid practic de negociere*, trad. Raluca Mateescu, ed. Amaltea, București, 2008

Thuderoz, Christian – *Negocierile*, trad. Olga Moraru, ed. Ştiinţa, Chişinău, 2002

8. TACTICI DE NEGOCIERE

Tactica de negociere desemnează capacitatea a combina şi executa procedee şi tehnici specifice procesului de negociere, de a folosi mijloace şi metode adecvate, adaptate la circumstanţe, în vederea atingerii obiectivelor stabilite în planul general al strategiei de negociere.

Toate tacticile de negociere, indiferent de natura lor, au drept scop aducerea adversarului în poziţie de inferioritate, situaţie din care nu poate ieşi decît dacă este de acord să accepte argumentele ce i se prezintă, iar în baza acestei acceptări va renunţa la pretenţiile exprimate în legătura cu obiectivul pus în discuţie. Adus în această situaţie, oponentul va ceda, dacă a epuizat orice resursă tactică pentru obiectivul respectiv şi va face concesiile cerute. Punerea în condiţii de inferioritate a părţii adverse nu se referă doar la aducerea acesteia în situaţia de a nu mai avea argumente, ci înseamnă în bună măsură şi exploatarea unor slăbiciuni pe care le manifestă, precum şi exploatarea punctelor tari şi argumentelor puternice de care dispune propria echipă.

8.1.Tipuri de tactici de negociere

Acordul condiţionat

Tactica acordului condiţionat presupune faptul că, în principiu, orice avansare de poziţie a părţii adverse, orice formulare de pretenţii poate fi acceptată, dar că de fiecare dată acest accept este însoţit de prezentarea propriei opinii sau poziţii referitoare la chestiunea în discuţie. Procedînd astfel, adică dînd curs şi spaţiu de exprimare punctului de vedere al părţii opuse, se demonstrează recunoaşterea legitimităţii intereselor manifestate de aceasta, fapt pe care partea opusă îl urmăreşte în mod constant, şi se reuşeşte menţinerea unei atitudini favorabile, deschise şi aprehensive care pregăteşte terenul pentru o receptare

poziţivă a propriei poziţii.

Exprimarea acordului în legătură cu un aspect nou adus în discuţie, cu formularea unui nou obiectiv, recunoaștere ce va fi urmată imediat de propria opinie şi de propriul punct de vedere ca de o condiţionare, va constitui un semnal pozitiv pentru partea adversă şi în acelaşi timp va reduce pretenţiile acesteia, determinînd-o să-şi revizuiască viziunea sa asupra obiectivului urmărit, să analizeze condiţiile care i se prezintă, avînd totodată convingerea că este deschisă calea spre un acord aşa cum îl doreşte.

Avantajul acestei tactici constă în aceea că fiecare parte îşi poate prezenta poziţiile şi îşi poate formula opiniile ca şi cum ar fi o continuare ale celor exprimate de partea adversă. În acest fel se îmbunătăţeşte atmosfera negocierii. Acţionînd astfel, obţinerea de concesii pare că vine de la sine, în mod firesc, ca răspuns la oferta făcută de partea cealaltă.

Tactica trebuie folosită cu rezerve, neputînd fi aplicată în cazul unor negocieri complexe, atunci cînd părţile au de negociat mai multe interese în mod succesiv, deoarece partea care cîştigă astfel o serie de interese va considera că are putere de negociere mai mare şi se va aştepta ca de fiecare dată prima concesie să o facă partea care a cedat prima. În cazul negocierilor de durată, cum ar fi negocierile legate de anumite tratate sau de elaborarea unor legi, plasarea uneia dintre părţi în poziţie de supremaţie şi control al procesului nu este de natură să favorizeze angajarea unor noi runde de negocieri pe noi interese.

Acordarea de concesii reprezintă un procedeu la care recurg adesea negociatorii atunci cînd urmăresc ajungerea la o poziţie comună. Acordarea de concesii poate fi făcută astfel încît să pară o excepţie, o favoare personală, acordată de negociatori în pofida intereselor părţii pe care o reprezintă, dar care, dată fiind situaţia creată, trebuie compensată. Avînd în vedere că de fapt astfel se urmăresc şi se ating interese proprii, avem de a face cu o falsă sau cu o aparentă acordare de concesii.

Soluţia integratoare

Este o tactică ce vizează în special concilierea intereselor părţilor cu privire la obiectul în discuţie. Poate fi şi o variantă de atingere a obiectivelor proprii, care produce rezultate mult mai bune decît alte tactici bazate pe compromisuri, deoarece concesia care se face în cazul recurgerii la varianta soluţiei integratoare vizează recunoaşterea justeţii intereselor celeilalte părţi şi presupune o acţiune cooperantă pentru atingerea lor.

Tactica se bazează pe recurgerea la declararea şi analiza comună a intereselor celor două părţi, după care se trece la găsirea unor soluţii care să le satisfacă pe amîndouă. Astfel de soluţii sînt posibile atunci cînd interesele părţilor, deşi orientate spre acelaşi scop, nu sînt concurente, ci complementare în raport cu obiectul supus negocierii. Pentru a fi realizată, soluţia integratoare presupune un semnificativ efort de înţelegere, imaginaţie şi creativitate. Acordarea de compensări în domeniile în care cealaltă parte a făcut concesii reprezintă soluţia unei bune tactici de ajungere la finalizarea înţelegerii şi în acelaşi timp modalitatea de a crea premise credibile pentru negocieri viitoare.

Un exemplu de aplicare a soluţiei integratoare o poate constitui o negociere managerială în care cererii de compensare a creşterii solicitărilor în muncă prin creşterea salariului, cerere formulată de angajaţi, angajatorul îi răspunde prin propunerea îmbunătăţirii condiţiilor de muncă, respectiv prin instalarea unor facilităţi tehnice sau redimensionarea într-un nou design a spaţiului de muncă.

Ameninţarea

Ameninţarea este o tactică adesea adoptată deoarece presupune un consum redus de resurse şi poate conduce la atingerea scopului negocierii fără a recurge la concesii. Ameninţările sînt formulate de regulă de părţile ce manifestă interese în legătură cu obiectul supus negocierii şi mai puţin sau aproape de loc de către negociatori. De

fapt, partea care amenință mizează pe faptul că partea adversă va fi descurajată în a recurge la argumentele cu care poate ar avea cîştig de cauză, deoarece va fi mai preocupată de a evalua amenințarea. Dacă formularea şi elementele amenințării sînt atît de puternice încît să inhibeze pretenţiile şi argumentele părţii adverse, succesul este asigurat.

Nu trebuie scăpat din vedere faptul că amenințarea este o tactică la îndemîna ambelor părţi, pentru că nici una dintre ele nu poate să facă o evaluare completă şi exactă a potenţialului invocat prin amenințare de partea cealaltă. Amenințările nu pot conduce la descurajare dacă nu sînt însoţite de dovezi concrete, care să poată fi evaluate de partea adversă. Însă etalarea dovezilor va da posibilitatea părţii amenințate să evalueze efectele reale ale eventualei puneri în practică a amenințării, să evalueze costurile în cazul în care se opune amenințării şi refuză descurajarea, situație ce poate conduce la angajarea confruntării şi la formularea propriilor amenințări. Cu cît capacitatea părţii adverse de a răspunde la amenințare este mai mare, cu atît dovezile trebuie să fie mai puternice pentru a obţine descurajarea. Cele mai eficiente amenințări sînt cele care nu presupun prezentarea de dovezi, deoarece implică cele mai reduse costuri. „Credibilitatea amenințării înaintea acţiunii depinde de cît de vizibilă este pentru partea amenințată incapacitatea părţii care amenință de a-şi gîndi logic drumul de urmat dincolo de angajamentul asumat.“[2] Aşadar, orice amenințare trebuie să fie însoţită de o capacitate efectivă de punere a ei în practică şi nu numai de prezentarea unor dovezi ale forţei de amenințare. Dacă partea care amenință nu este credibilă în privința capacităţii de punere în practică a amenințării, prezentarea de dovezi nu va fi suficientă pentru obţinerea descurajării. Amenințarea este o tactică în care factorii subiectivi şi persuadarea în comunicare joacă un rol foarte important.

[2] Schelling, Thomas C. – *Strategia conflictului*, trad. Elena Burlacu & Ruxandra Toma, ed. Integral, Bucureşti, 2000, p. 54

Eşecul acestei tactici se produce atunci cînd ameninţarea este însoţită de precizarea unor limite sau a unor termene pe care ameninţătorul nu le mai respectă. În astfel de cazuri, neîncrederea în capacitatea de punere în practică devine evidentă, iar ameninţatul va avea suficiente motive să desconsidere ameninţarea, chiar dacă ea este reală. Nerespectarea termenului ameninţării poate fi şi o stratagemă atunci cînd acţiunea invocată este urmărită de ameninţător, iar obiectul negocierii este folosit ca pretext al ameninţării.

Ameninţările pot fi directe sau indirecte, pot viza obiectul negocierii sau persoanele implicate în negociere. Ele pot fi de natură financiară, juridică, socială, emoţională. Ameninţările trebuie să fie credibile pentru a produce concesii din partea celor cărora li se adresează. Iar pentru a fi credibile e necesar să fie pe măsura concesiilor aşteptate. Ameninţările care presupun recurgerea la mijloace mai costisitoare sau care presupun angajamente mai importante decît cele care s-ar obţine prin negociere, nu mai pot fi credibile. Pe de altă parte, ameninţările se lovesc adeseori de un anumit zid de credulitate şi naivitate, de neînţelegere a propriilor interese, ceea ce le poate face ineficiente. Sînt inutile ameninţările militare împotriva unui stat, a unui popor care vede în război oportunitatea de a cîştiga stimă şi mai ales status social, neinteresîndu-se de distrugerile pe care acesta l-ar putea provoca, la fel cum nu prezintă eficienţă ameninţările adresate unor părţi care nu au cum să fie afectate de mijloacele care vor fi folosite pentru punerea în practică a acelor ameninţări. Ameninţările sînt eficiente atunci cînd ele sînt susţinute de o capacitate de descurajare credibilă pentru partea ameninţată.

Cel mai adesea, ameninţările urmăresc obţinerea unor concesii extrem de importante pentru cel care le solicită, în schimbul cărora însă nu este dispus să cedeze nimic. S-ar putea ca părţii căreia i se cer aceste concesii să-i pară totuşi rezonabile.

Tergiversarea şi tracasarea

Aceasta reprezintă o tactică destul de des practicată, la care se recurge atunci cînd argumentele ce privesc fondul problemei sînt slabe sau cînd echipa de negociatori se află în inferioritate şi în pierdere constantă de teren. Pentru a aduce partea adversă în situaţia de a nu-şi putea urma cu aceeaşi constanţă evoluţia, se recurge la tracasarea membrilor echipei, adresîndu-li-se solicitări care presupun orientarea demersului într-o direcţie neașteptată, sau adoptarea de către unul sau mai mulţi membrii ai echipei de negociere a unei atitudini neașteptate, surpinzătoare. Un alt scop urmărit prin recurgerea la această tactică îl reprezintă scoaterea din formă, prin afectarea capacităţii de negociere, a acelui membru al echipei de negociatori care îşi îndeplineşte cel mai bine rolul.

Tactica tracasării şi tergiversării urmăreşte cîştigarea de timp în situaţiile în care este necesară o repliere pentru a putea relansa propria strategie de negociere. Tactica aceasta mai poate fi folosită atunci cînd echipa de negociatori nu mai are argumente sau este surprinsă nepregătită pe un anumit subiect, dar nu poate avansa ideea întreruperii negocierilor, pentru că ar pierde avantajele cîştigate pînă atunci. Recurgînd la această tactică se poate spera că propunerea de întrerupere a negocierilor va veni din partea opusă.

Descompunerea şi etapizarea

Este o tactică opusă tergiversării şi tracasării, ca atitudine, care pleacă de la supoziţia că în anumite situaţii este mai avantajoasă descompunerea unui interes şi proiectarea atingerii lui în etape.

Această tactică se recomandă a fi adaptată atunci cînd realizarea unui scop presupune participarea ambelor părţi interesate, dar, în ciuda unor înţelegeri de principiu, nu există suficiente motive de încredere că înţelegerile respective vor fi respectate, sau cînd nu există mijloace de a constrînge partea cu care trebuie să se colaboreze la executarea obligaţiilor ce îi revin, precum şi în situaţiile în care resursele la dispoziţie nu permit executarea în bloc a obligaţiilor asumate prin înţelegerile convenite. Totodată, tactica poate fi folosită pentru stimularea interesului celorlalte părţi şi pentru corectarea modului lor de participare la epuizarea obiectivelor care pot fi definite în legătură cu obiectul supus negocierii.

Manipularea

Este o tactică ce presupune prezentarea falsă a propriilor argumente, în scopul intimidării, al inducerii în eroare, al punerii în inferioritate a părţii adverse. Este o metodă prin care se pot obţine răsturnări neaşteptate ale situaţiei. Se poate încerca punerea liderului echipei adverse într-o lumină nefavorabilă, astfel încît coechipierii săi să aibă anumite îndoieli în legătură cu acesta sau în legătură cu acel membru al echipei care joacă rolul de lider al grupului. Manipularea poate viza chiar şi punerea la îndoială a relaţiei dintre echipa de negociatori şi partea pe care o reprezintă, insinuîndu-se astfel un sentiment de nesiguranţă în rîndul negociatorilor.

Manipularea se poate referi și la prezentarea falsă a tipurilor de interese, astfel încît să se abată atenția parții adverse de la interesele reale pe care le are partea în cauză. Procedîndu-se astfel, se protejează propriile interese și se direcționează efortul de negociere al celeilalte parți spre interese false. Problema ce se cere rezolvată în acest gen de manipulare se referă la modalitatea de a reuși sasisfacerea propriului interes, fără a se face referiri deschise la acesta. Pe de altă parte, manipularea afectează grav relațiile între competitori, deoarece afectează negativ imaginea de sine a parții manipulate, astfel încît aceasta va evita pe viitor astfel de experiențe.

Inducerea în eroare a părţii adverse presupune aducerea în discuţie a unei ipotetice noi părţi interesate de negocierea în curs. Procedeul are uneori drept consecinţă slăbirea unor poziţii ale părţii adverse, mai ales în situaţiile în care aceasta nu a avut la dispoziţie suficient timp pentru a inventaria toţi candidaţii cazului. Refuzul de a lua în considerare o astfel de posibilitate, altfel decît pe baza unor probe, dejoacă de cele mai multe ori intenţiile cu care a fost formulată.

Alternarea

Este o tactică ce presupune un dinamism ridicat al procesului de negociere. Susţinerea alternativă a unui obiectiv sau al altuia, trecerea, aparent aleatoare, de la un subiect în discuţie la altul şi revenirea la unul ce fusese abandonat mai înainte, fără a insista însă să fie epuizat, poate provoca o anumită degringoladă în derularea strategiei parţii adverse. Alternarea reprezintă, în orice caz, o bună metodă de verificare a soliditătii strategiei adversarului dar şi a coeziunii interne a propriei strategii.

O variantă a tacticii de alternare o poate reprezenta şi schimbarea unor membrii ai echipei proprii, între rundele de negociere sau chiar în timpul negocierii. Poate fi o modalitate de a îmbunătăţi componenţa echipei şi de a depăşi un handicap provocat de o echipă subestimată iniţial, dar în astfel de situaţii trebuie asumate şi neajunsurile pe care le poate prezenta manevra, adică faptul că noul intrat în echipă nu cunoaşte felul în care au decurs negocierile pînă în acel punct. Introducerea unui nou membru poate fi făcută cu succes totuşi, dacă e vorba de experţi pe probleme de specialitate.

Dominarea

Atitudinea de dominare, care nu trebuie confundată cu stilul autoritar de negociere, se referă la faptul că echipa de negociatori poate adopta un limbaj dificil în discuţii, poate adopta o mimică impenetrabilă, o atitudine distantă, chiar dacă asociată unei cooperări etc.

Recursul la opiniile unor persoane cu autoritate în domeniu are meritul de a impresiona, contagiind cu autoritate şi competenţă pe cel care le invocă. Autoatribuirea de atitudini morale şi etice exemplare produce admiraţie şi inhibă atenţia echipei adverse, deschizînd calea atingerii propriilor obiective cu eforturi argumentative relativ reduse.

Dezorganizarea echipei adverse

Dezorganizarea echipei adverse se poate realiza prin inducerea unor conflicte între membrii echipei adverse, prin punerea în evidenţă a neconcordanţelor dintre poziţiile pe care le susţin, prin cîştigarea sprijinului din partea unui negociator advers sau prin compromiterea unui membru al echipei adverse.

Exploatarea eventualelor fisuri în coeziunea celeilalte echipe va produce efecte negative la nivelul performanţelor ei tehnice. O echipă dezorganizată, care şi-a pierdut coeziunea internă, nu mai este capabilă să-şi joace rolurile stabilite şi nici să coopereze în susţinerea intereselor pentru care a fost mandatată. Refacerea ei cere timp, uneori acţiunea fiind chiar imposibilă, ceea ce obligă la desemnarea şi pregătirea unei alte echipe de negociatori.

*

Am trecut în revistă cîteva dintre cele mai practicare tehnici de negociere. Numărul lor este fără îndoială mult mai mare, depinzînd de tipul de negociere în care sînt angajate şi de strategia care le permite să fie apelate. Ceea ce e important de reţinut, e faptul că tacticile de negociere sînt doar modalităţi de atingere a obiectivelor de etapă ale negocierii şi ca nici o strategie nu se poate baza pe

exersarea unei singure tactici. Nu de puţine ori, pentru atingerea chiar a unui singur obiectiv poate deveni necesar recursul la mai multe tactici de negociere. Ele reprezintă tot atîtea alternative de acţiune pe care trebuie să le aibă în vedere echipa de negociatori. Alternarea tacticilor este ea însăşi o tactică dar şi o măsură necesară, altfel, acţiunea echipei devine previzibilă şi va fi uşor să i se opună o tactică de contracarare.

8.2.TEHNICI ŞI PROCEDEE DE NEGOCIERE

Tehnicile şi procedeele de negociere sînt acţiuni elaborate astfel încît să acționeze direct asupra unor elemente care conduc la realizarea unor tactici în cadrul strategiilor. In practică, diferența dintre acestea și tactici este uneori dificil de identificat.

Tehnicile nu sînt foarte clare din punctul de vedere al conţinutului lor. Posibilitatea de a combina elementele de bază ale acestora şi de a combina tehnicile şi procedurile între ele, ne pun în faţă unui număr nelimitat de posibilităţi. De aceea, fiecare set de tehnici şi procedee de negociere va particulariza tehnica în cadrul căreia sînt abordate, precum şi strategia de acţiune. Ele depind de oportunităţile pe care le oferă concepţia strategică, de capacitatea de angajare a lor de către negociatori, de capacitatea de negociere a acestora, de punctele tari sau de punctele slabe ale părţilor interesate, de oportunitățile nemijlocite oferite de mersul negocierii. Ele pot viza actorii procesului de negociere, interesele parților, mediul și/sau domeniul de negociere.

Referitoare la actorii procesului

Apelurile emoţionale reprezintă o tehnică extrem de eficientă, la care se recurge foarte adesea. Ea reprezintă tentativa de deturnare a discuţiilor dinspre confruntarea de argumente şi interese spre realizarea unei empatii între stările celor două părţi, o deplasare spre argumentare de ordin emoţional, care aduce în prim plan elemente de ordin

secundar în raport cu diferentul de interese, dar care au o încărcătură emoţională destul de puternică pentru a inhiba folosirea argumentelor raţionale. Nu de puţine ori ea aduce succes, pentru că face apel la transpunerea părţii adverse într-o situaţie pe care o poate experimenta şi care nu îi este convenabilă în principiu. În fond, procedeul falsifică obiectivul urmărit, căutînd să conducă la obţinerea unor concesii totale, a unei abandonări a intereselor proprii în legătură cu obiectul negocierii, pentru a da curs argumentelor emoţionale. De exemplu, negocierea ordinii de priorităţi la obţinerea unei avansări la locul de muncă poate produce favorizarea celui care are o situaţie familială mai dificilă, sau a celui care are o vechime mai mare în organizaţie, chiar dacă nu este cel mai competent şi mai îndreptăţit să obţină promovarea.

Negocierea multiplă reprezintă tehnica prin care se urmăreşte inducerea ideii că în procesul de negociere sînt implicate şi interesate mai multe părţi decît cele vizibile şi declarate. Negocierea multi-partită este doar o aparenţă, pentru că în fapt, dacă sînt mai multe părţi ce manifestă interese, negocierea dintre ele este secvenţială. Întotdeauna există un negociator care caută să-şi armonizeze punctele de vedere cu ale celorlalţi, dar nu o va face simultan, pentru că în acest fel nu va avea succes cu nici unul dintre participanţi. Ajustarea poziţiilor se face în funcţie de tranzitivitatea pe care o comportă aceeaşi înţelegere stabilită în mod bilateral cu fiecare dintre participanţi.

Distribuirea şi jucarea rolurilor priveşte persoanele din echipa de negociatori. O posibilă distribuţie a rolurilor intr-o echipă de negociatori presupune acoperirea fiecărui stil de negociere: un *lider*, care joacă rolul negociatorului cooperant, dispus la colaborare (stilul cooperant); un „*băiat rău*“, care are rolul de a încerca variantele cele mai riscante, dar şi de a le respinge pe cele mai curajoase ale părţii adverse (stilul compromisoriu); un „*băiat bun*“, care ştie să fie conciliant şi care vede în orice pretenţie a părţii opuse o posibilitate de întelegere (stilul conciliant); un *negociator dur*, care în numele obiectivelor de atins adoptă un stil agresiv, accentuînd justeţea argumentelor prezentate de lider (stilul autoritar); un *observator*, care are rolul de a urmări atît reacţiile membrilor echipei proprii de

negociatori şi a cît şi ai celeilalte echipe (stilul evitnat). Intrările şi ieşirile lor din scenă ale acestor roluri se produc în conformitate cu scenariul stabilit pe timpul pregătirii procesului de negociere sau în funcţie de evoluţia nevoile pe care le impune evoluţia lui.

Testarea limitelor pînă la care partea adversă este dispusă să cedeze sau pînă la care poate fi forţată să meargă reprezintă o tehnică necesară în orice moment al negocierilor, tehnică ce dă seama de capacitatea de negociere a celor implicaţi. În acest scop se încearcă obţinerea de concesii aparent mărunte, care ulterior vor fi însumate sau convertite într-o propunere nouă care pare că oferă recîştigarea unui teren pierdut în favoarea unei poziţii cedate adversarului. De regulă, această procedură se practică după ce negociatorii au căzut la înţelegere pe o anumită problemă sau chiar pe timpul stabilirii acordului de principiu. În fapt, acceptarea acestor concesii poate relansa procesul de negociere.

Întrebările dirijate sînt folosite de către negociatorii cu experienţă, care ştiu să recurgă la această tehnică aducîndu-şi adversarii în situaţia de a-şi recunoaşte punctele slabe sau anumite intenţii pe care nu doreau să le declarare ori făcîndu-i să cedeze în anumite chestiuni. Incapacitatea de a sesiza sensul şi intenţiile unor seturi de întrebări dirijate aduce echipa căreia i se adresează în poziţie de dezavantaj. Dar dacă negociatorii nu se angajează în discuţii a căror finalitate nu o pot controla şi dacă evită răspunsurile la întrebările cărora nu le înţeleg exact şi complet sensul, pot evita astfel de situaţii.

Aspectul vestimentar şi ţinuta negociatorilor pot constitui o tehnică folosită cu succes în procesele de negociere. Din punct de vedere cultural, vestimentaţia reprezintă un cod de comunicare, care în funcţie de calitatea persoanei care îl practică şi în funcţie de contextul în care este utilizat, produce conotaţii ale actului de comunicare, suplimentare faţă de conţinutul informaţional transmis. Felul în care ne îmbrăcăm reprezintă o modalitate de comunicare în registrul simbolic. Diferite vestimentaţii, prin forma şi culoare lor, pot comunica trăsături de personalitate, atitudini faţă de sine şi faţă de ceilalţi,

imaginea de sine. Ca în cele mai multe situaţii, prima impresie contează foarte mult pentru imaginea pe care şi-o face cineva despre noi. Negociatorii trebuie să ţină cont de acest fapt, deoarece aspectul lor vestimentar poate fi folosit ca o tehnică de comunicare. O ţinută neadecvată cadrului sobru al negocierii, ostentativă, de exemplu, denotă un spirit agresiv, impresie care va fi asociată şi stilului de negociere al persoanei care poartă astfel de haine. O ţinută neglijentă poate da impresia unui dezinteres în raport cu obiectul negocierii. E bine ca ţinuta să fie adecvată subiectului negocierii şi echipa de negociatori să adopte un stil vestimentar comun, care să nu divulge personalitatea sau rolul pe care îl joacă în echipă membrii acesteia.

Descifrarea limbajului non-verbal desemnează un procedeu de supraveghere aplicat echipei adverse de negociatorii, din care se poate deduce coerenţa şi constanţa susţinerilor pe care le fac membrii asteia. Semnalele non-verbale includ mişcări ale corpului, gesturi, mimica, expresia ochilor etc. Ţinînd cont de faptul că limbajul non-verbal nu poate fi disimulat şi trucat, analiza semnalelor pe care le transmit negociatorii este o sursă extrem de preţioasă, care poate confirma sau infirma susţinerile verbale pe care le însoţesc. Semnalele limbajului non-verbal indică atitudinea agresivă, cooperantă sau defensivă: strîngerea de mînă, încrucişarea braţelor, a picioarelor, evitarea contactului vizual direct, ezitările sau jocul cu mici obiecte, poziţia mîinilor în ascultare, mimica feţei şi multe altele pot exprima hotărîrea, sinceritatea, exasperarea, plictiseala, mefienţa, interesul, satisfacţia. Un bun negociator poate folosi un limbaj duplicitar, inducîndu-şi partenerii în eroare, prin practicarea unui „divorţ“ între limbajul verbal şi cel non-verbal. De regulă însă, limbajul falsificat este cel verbal. Pe timpul discuţiilor de la masa negocierilor, între membrii aceleiaşi echipe nu trebuie să se transmită semne de dezaprobare sau alte semnale contradictorii. Ele vor fi exploatate neîntîrziat de partea adversă şi dau un semnal negativ privind credibilitatea şi profesionismul echipei.

Tăcerea şi ascultarea reprezintă procedee prin care se pot obţine informaţii preţioase despre intenţiile urmărite de partea adversă sau despre capacitatea de negociere a persoanelor mandatate. Nu cîştigarea supremaţiei verbale trebuie să fie obiectivul negociatorilor pe timpul discuţiilor, ci atingerea scopurilor propuse în raport cu obiectul negocierii. La masa tratativelor, negociatorii trebuie să ştie să tacă, să asculte propunerile, argumentele şi comentariile celorlalţi, pentru a fi siguri că au înţeles corect şi complet poziţiile acestora, pentru a putea formula contraargumente şi contrapropuneri eficiente. Mai e nevoie ca interlocutorii să nu fie întrerupţi pentru că s-ar putea ca expunerea lor să ofere informaţii noi sau chiar să dea soluţii pentru încheierea înţelegerii. Neacordarea respectului cuvenit pe timpul expunerii sau prezentărilor celeilalte părţi va declanşa o reacţie de protecţie, prin necooperare, din partea acesteia.

Referitoare la interesul părţilor

Formularea propunerilor este decisivă în procesul de negociere. Este foarte important ca momentul fiecărei propuneri să fie ales atunci cînd sînt şanse cît mai mari ca ea să fie acceptată. Enunţarea propunerii trebuie să fie pregătită prin creşterea interesului părţii adverse în prezentarea intenţiilor astfel încît să coincidă cu momentul interesului maxim. Însoţită de o atitudine care să denote importanţa pe care o dă susţinătorul, propunerea are toate şansele să fie complet şi corect înţeleasă. O propunere strecurată cu timiditate, prea repede, precipitat sau prea tîrziu, cînd auditoriul este plictisit sau şi-a pierdut din interes nu mai are acelaşi efect.

Orice propunere trebuie formulată la limita maximă, vizînd limita iniţială a interesului părţii reprezentate de negociator, pentru că în felul acesta va exista un spaţiu de concesii şi cedări, de ajustare a ofertei. O propunere făcută la limita interesului final al negocierii va conduce la o pierdere. Propunerea nu trebuie formulată în termeni ultimativi şi imperativi. Mult mai acceptabile sînt propunerile formulate în termeni ipotetici. O propunere o

dată făcută cere un răspuns, dar acest răspuns poate să nu fie obţinut imediat, din motive ce privesc mandatul negocierii, nevoia de a consulta un expert sau partea reprezentată. Solicitarea unei răspuns pe loc poate da semnalul interesului major pe care îl reprezintă propunerea pentru cel care a făcut-o, divulgînd interesele pe care le maschează.

În formularea răspunsului la o propunere, o temporizare este binevenită. O modalitate unanim acceptată şi chiar necesară este aceea a cererii de lămuriri. Chiar dacă propunerea a fost explicit şi inteligibil formulată, solicitarea de lămuriri are rolul de a verifica dacă nu mai sînt şi aspecte ascunse sau omise de către partea adversă. Înaintea transmiterii răspunsului, formulat după consultarea membrilor echipei de negociere sau/şi a experţilor, dacă e nevoie de părerea lor, e necesar ca cel care răspunde să fie convins că a înţeles toate implicaţiile pe care le va produce răspunsul său în legătură cu interesul pe care-l manifestă faţă de obiectul negocierii. Cel mai bun răspuns la o propunere este răspunsul cu variante, pentru că astfel se pot selecta din propunere elementele care sînt mai importante pentru fiecare parte şi se pot construi alternative acceptabile potrivit cu interesul fiecăreia. Cel mai adesea un răspuns care propune alternative va provoca partea adversă să formuleze propria alternativă la propunerea iniţială.

Elucidarea cauzelor unei situaţii conflictuale îşi are rolul şi importanţa sa. Manifestarea interesului în această direcţie poate fi o dovadă de acceptare a intereselor părţii adverse. Dar cît de departe trebuie mers pe firul cauzelor? Pînă la ce nivel al cauzalităţii trebuie susţinut efortul de elucidare? Este o decizie pe care negociatorii o iau în funcţie de obiectivele pe care le urmăresc. Aşa cum am mai arătat mai sus, nefiind o acţiune cu miză epistemică, elucidarea cauzelor va fi făcută pînă acolo unde demersul se păstrează în limitele raţionalităţii pragmatice, pînă cînd furnizează argumente de natură practică, capabile susţină atingerea obiectivelor şi scopurilor proprii.

Referitoare la mediul negocierii

Locul ales pentru susţinerea negocierii are o importanţă deosebită. Evident, atunci cînd negocierea are loc pe teren propriu există toate avantajele ce decurg din această situaţie: o atmosferă familiară, plăcută, destinsă, primitoare, care creează disponibilitate şi o impresie bună din partea părţi adverse şi o anumită destindere. Pe teren propriu sînt mult mai uşor de justificat întreruperile procesului de negociere, dar în acelaşi timp şi mai greu de evitat. Un alt avantaj îl reprezintă posibilitatea de a apela rapid la experţii proprii.

Dacă e vorba despre o întîlnire pe terenul părţii adverse, necunoaşterea locului, a facilităţilor necesare (mijloace de comunicare cu exteriorul, baie etc.), pot provoca nelinişte şi o reacţie de suspiciune. În astfel de situaţii puţine motive pot fi invocate pentru a cere întreruperi ale rundei de negociere, dar pot fi justificate foarte bine prin necesitatea de a transmite noile informaţii părţii interesate. Negocierea pe terenul părţii adverse poate fi privit ca o concesie în schimbul căreia se poate cere ceva, de exemplu, se poate impune o agendă defavorabilă părţii adverse. Echipele experimentate pot prefera negocierea pe terenul părţii adverse, atunci cînd sînt convinse că vor prelua controlul procesului. Acest fapt le va crea un avantaj greu de depăşit de cealaltă parte.

Întîlnirea pe un teren neutru prezintă aceleaşi dezavantaje pentru ambii negociatori: nefamiliaritatea locului, accesul dificil la experţi, nevoia de a cere întreruperi pentru a comunica cu partea pe care o reprezintă, transferul al locul respectiv a mijloacelor de lucru şi comunicaţii şi a altor elemente de infrastructură absolut necesare. Va avea şanse de cîştig partea care ştie să-şi mobilizeze mai bine resursele şi care are un mandat de negociere mai precis.

Dispunerea spaţială a negociatorilor este unul dintre indicatorii simbolici ai poziţiei pe care aceştia o adoptă în timpul negocierii.

În cazul a doi negociatori, aşezarea lor faţă în faţa poate sugera o predispoziţie spre confruntare, dacă e vorba despre o masă rectangulară, sau predispoziţie spre colaborarea,

dacă e vorba despre o masă rotundă.

În cazul echipelor mari de negociere este obligatorie dispunerea în cerc.

Dacă nu sînt stabilite dinainte locurile, echipele îşi vor alege singure poziţiile de dispunere în spaţiu, fapt ce indică gradul de pregătire a echipei: o aşezare grupată este adoptată de o echipă care se bazează pe spiritul de corp şi pe disciplină, o dispunere intercalată indică o echipă stăpînă pe strategia sa şi pe cunoştinţele despre adversar, cu actori care îşi cunosc bine rolurile şi care sînt capabili să îndeplinească mai multe sarcini în echipă.

Dacă locurile sînt stabilite dinainte, fiecare echipă va căuta să descifreze intenţiile şi consecinţele distribuţiei spaţiale. În situaţiile în care dispunerea este în mod evident dezavantajoasă, se poate cere modificarea sau revizuirea ei. Această procedură, chiar dacă rezolvă problema dispunerii echipei de negociatori, nu este recomandabilă întotdeauna pentru că partea adversă poate recurge după satisfacerea acestei cereri la solicitarea unei concesii care privesc subiectul negocierii.

Înregistrarea discuţiilor permite cîştigarea de timp în favoarea analizei ofertei făcute de partea opusă, pentru a nu reveni cu cereri de precizare a unor aspecte, pentru a putea da un răspuns precis, este foarte important ca discuţiile să fie înregistrate. Această înregistrare se poate face pe suporţi diferiţi: pe hîrtie, pe bandă magnetică, în fişiere digitate. Faptul că se recurge la înregistrarea discuţiilor nu trebuie ascuns, înregistrarea sau luarea de notiţe trebuie făcută la vedere. Dacă este anunţată, acţiunea poate fi percepută ca un factor de presiune şi intimidare pentru partea adversă.

Respectarea programului de negociere în limitele termenelor convenite în rundele de negociere poate fi o tehnică de obosire şi tracasare a adversarului. Dar dacă este apelată prea frecvent, poate avea consecinţe neplăcute. E mai bine să se respecte programul, renunţînd la o tehnică ce poate avea consecinţe neplăcute, pentru a recurge la alte tehnici mai eficiente. O rundă de discuţii nu trebuie să depăşească două ore.

Dacă totuşi se doreşte scurtarea timpului de negocieri, este suficient să se modifice condiţiile de confort oferite partenerilor de negocieri.

8.3.ERORI ÎN APLICAREA STRATEGIILOR DE NEGOCIERE

Nu puţini sînt cei care desconsideră negocierea, găsind-o neconfortabilă sau semnul unei slăbiciuni, ori chiar mai mult, un atentat la propriul status social. Unii o resping doar pentru că li se pare o pierdere de timp, alţii pentru că nu sînt dispuşi să cedeze nimic sau pentru că nu văd ce ar putea cîştiga, ori pentru că experienţa anterioară în negocieri le-a produs deziluzii şi eşecuri. În mod cert, la baza unor astfel de atitudini stau fie o abordare greşită a procesului de negociere, fie persistenţa în unele erori pe care numai cei neexperimentaţi le fac sau cei autosuficienţi.

Analiza erorilor de negociere a permis identificarea şi stabilirea unor cauze care conduc întotdeauna la aceleaşi greşeli, fapt pentru care, dată fiind repetitivitatea lor, au fost denumite „sindroame“ [3] . Ele caracterizează forme de manifestare ale unor erori curente în procesul de negociere, erori ce pot duce la eşecul acordului de principiu dintre părţi.

Sindromul „sensului unic“

Poate fi detectat atunci cînd negociatorii se aşează la masă cu păreri preconcepute în legătură cu subiectul în discuţie. Ei abordează cazul convinşi fiind de justeţea propriului punct de vedere, indiferent dacă el prefigurează cîştigul sau pierderea, nemaifiind capabili să îşi plieze şi să-şi reconfigureze demersul pe argumentele sau ofertele făcute de partea cealaltă. Practic, negociatorii se găsesc la sfîrşitul negocierii orientaţi spre acelaşi punct final pe care îl anticipaseră la început.

Cauzele acestui sindrom sînt legate de faptul că nu se discută în profunzime argumentele, că nu se alocă suficient

[3] Kennedy, Gavin – *Negocierea perfectă* , trad. Gabriel Stoian, ed. Naţional, Bucureşti, 1998, p. 34

timp dezbaterii lor pe timpul pregătirii pentru negociere. Se poate întîmpla ca partea opusă să întrerupă frecvent discuţia, apreciind aspectele prezentate ca fiind irelevante, situaţie în care negociatorii sînt frustraţi şi refractari la ideea de dialog. Acest sindrom se mai poate datora şi faptului că negociatorii nu au încredere în forţele şi capacităţile proprii de a acoperi toate problemele în discuţie, fie din cauza pregătirii insuficiente, fie din cauza insuficienţei timpului la dispoziţie.

Sindromul „cîştig-pierdere“

Apare atunci cînd procesul de negociere este abordat ca o competiţie, ca un concurs sau ca o confruntare în urma căreia nu trebuie să existe decît un singur cîştigător. Partea care manifestă acest sindrom consideră că celeilalte părţi nu i se concede nici un cîştig, ni i se face nici o concesie, nu i se recunosc nici un fel de interese în legătură cu obiectul supus negocierii.

Cauzele acestui sindrom se regăsesc în numărul mare de critici şi întîmpinări aduse argumentelor proprii, în recurgerea la atacuri la persoană, în incapacitatea negociatorilor de a controla emoţional situaţiile tensionate.

Sindromul „mersului la întîmplare“

Acest sindrom este recunoscut atunci cînd negociatorii sar frecvent de la un punct la altul al planului de negociere, fără să stabilească concluzii agreate de ambele părţi pentru problemele în discuţie sau revin mereu la unele puncte deja discutate fără să aducă nici un argument nou, fără să adopte nici o poziţie sau o atitudine nouă în raport cu ceea ce se stabilise anterior.

O astfel de stare de lucruri se datorează fie inexistenţei unui plan clar al strategiei şi al unui algoritm de negociere, fie prezenţei unui dezacord între punctele discutate şi eventual convenite anterior, fie din cauză că nu au fost

consemnate ca atare, fie că au fost consemnate în mod intenţionat eronat. De fapt, în astfel de situaţii, negociatorii se feresc de problemele noi care apar în timpul negocierii, fiind depăşiţi de faptul că negocierile se arată a fi mai complicate decît credeau iniţial.

Sindromul „evitării conflictului“

Desemnează situaţia în care părţile angajate în negociere evită sau refuză să abordeze aspectele esenţiale ale subiectului sau fac promisiuni nesincere.

Cauzele unui asemenea comportament sînt următoarele: cel puţin una dintre părţi consideră că nu este suficient de pregătită pentru problema în discuţie, dar vrea să pară că nu ar fi aşa sau că problema pusă este lipsită de importanţă pentru a fi discutată; negociatorii consideră că abordarea unei probleme spinoase ar repune în discuţie punctele convenite şi agreate anterior; negociatorii nu vor să-şi afecteze imaginea.

Sindromul „tunelul timpului“

Apare în situaţiile în care negociatorii nu ţin seamă de circumstanţele concrete şi contextul în care se desfăşoară negocierea. Ei sînt surprinşi de diferenţele culturale şi de atitudine ale negociatorilor, fiind nepregătiţi în raport cu acest aspect, ca şi cum ar fi efectuat o călătorie prin „tunelul timpului“.

Cauzele constau în necunoaşterea specificului contextual al negocierii, în ignorarea diferenţelor culturale, în nerespectarea cutumelor locale.

*

Învățarea din greşeli se dovedeşte, poate în negociere mai mult decît în alte domenii, una dintre cele mai bune căi de perfecţionare a cunoştinţelor şi aptitudinilor pentru acest domeniu.

TEST DE VERIFICARE A CUNOȘTINȚELOR

- Recurgerea la tactica solutiei integratoare este posibila atunci cind:
    1. e nevoie de o inducere in eroare
    2. se cer satisfacute interesele nedeclarate
    3. interesele partilor nu sint concurente, ci complementare
    4. nu mai avem alta tactica de negociere la dispozitie
    5. obiectivele negocierii sint dezintegrate
    6. interesele partilor sint non-negociabile
    7. timpul la dispozitie este limitat

- Amenintarea in negociere este o tactica de succes atunci cind:
    1. creaza panica si temere
    2. este insotita de dovezi concrete, care pot fi evaluate de partea adversa
    3. este formulata cu voce amenintatoare si cu privirea incruntata
    4. partea in cauza are capacitatea efectiva de a o pune in practica
    5. este sustinuta de toti membrii echipei de negociere
    6. declanseaza reactii similare din partea adversa
    7. reduce la tacere partea adversa

- Recurgerea in argumentare la opiniile unor autoritati recunoscute intr-un anumit domeniu este definitorie pentru tactica:
    1. consultarii
    2. amenintarii
    3. integrarii
    4. manipularii
    5. dominarii

6. tracasarii
7. alternarii

BIBLIOGRAFIE

Audebert, Patrtik – *Bien négocier*, Édition d'Organisation, Paris, 2005

Boncu, Ştefan – *Negocierea şi mediarea – Perspective psihologice*, ed. Insitututl European,

Iaşi, 2006

Cardon, Alain – *Jeux de manipulation – Petit traité des stratégies d'échec qui paralysent nos organisations*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1995

Cohen, Herb – *Arta de a negocia*, trad. Ciprian Saucan, ed. Humanitas, Bucureşti, 2006

Curry, Jeffrey Edmund – *Negocieri internaţionale în afaceri*, trad. Smaranda Nistor, ed. Teora, Bucureşti, 2000

Deac, Ioan – *Introducere în teoria negocierii*, ed. Paideia, Bucureşti, 2002

Georgescu, Toma – *Negocierea afacerilor. Ghid practic*, ed. Porto-Franco, Galați, 1992

Georgescu, Toma & Caraini, Gheorghe – *Managementul negocierii afacerilor. Uzanţe – Protocol*, ed. Lumina Lex, 1999

Kennedy, Gavin – *Negocierea perfectă* , trad. Gabriel Stoian, ed. Naţional, Bucureşti, 1998

Kennedy, Gavin – *Negocieri*, trad. Gabriel Stoian, ed. Nemira, Bucureşti, 1998

Lewicki, Roy J. & Hiam, Alexander – *Arta negocierii în afaceri*, trad. Ioana maria Novac, ed.

Publica, București, 2008

Maliţa, Mircea – *Teoria şi practica negocierilor*, ed.

Politică, Bucureşti, 1972

Mamontov, Serghei – *Strategii de negociere*, trad. Elena Fenoghen, ed. EuroPress Group, București, 2006

Shell, Richard – *Negocierea în avantaj. Strategii de negociere pentru oameni rezonabili*, ed. CODECS, Bucureşti, 2005

Schelling, Thomas C. – *Strategia conflictului*, trad. Elena Burlacu & Ruxandra Toma, ed. Integral, Bucureşti, 2000

Scott, Bill – *Arta negocierilor*, ed. Tehnică, Bucureşti, 1996

Stark, Peter B. & Flaherty, Jane – *Ghid practic de negociere*, trad. Raluca Mateescu, ed. Amaltea, Bucureşti, 2008

Thuderoz, Christian – *Negocierile*, trad. Olga Moraru, ed. Ştiinţa, Chişinău, 2002

9. ORGANIZAREA ŞI CONDUCEREA PROCESULUI DE NEGOCIERE

9.1 ETAPELE PROCESULUI DE NEGOCIERE

În funcţie de negociatori şi de experienţa lor, etapele unei negocieri pot să fie mai numeroase sau mai puţin numeroase. De regulă, chiar dacă procesul suportă şi abordarea pe secvenţe de mai mare întindere, se consideră că patru sînt etapele importante, care trebuie marcate în desfăşurarea unei negocieri:

– declararea și stabilirea intereselor – etapă ce revine în sarcina parților interesate;

– pregătirea procesului de negociere – etapa ce revine în sarcina negociatorilor și a părților interesate;

– negocierea propriu-zisă – este etapa în care se manifestă negociatorii;

– evaluarea negocierii – faza finală a procesului revine în sarcina părților interesate și a negociatorilor.

Declararea și stabilirea intereselor

În această etapă, părțile interesate își selectează din universul de interese generat de obiectul supus negocierii, interesele proprii, pentru care vor disputa. În principiu, interesele pe care le identifica părțile pot fi grupate în două categorii: interese nedeclarate și interese declarate.

Interesele nedeclarate sunt acea categorie de interese pe care doar partea interesată le cunoaște si care reprezintă, în fond, interesele reale, profunde, care motivează și determină partea în cauză să se angajeze în negociere. Ele denotă valorizarea subiectivă pe care o efectuează partea interesată prin raportare la obiectul supus negocierii. E posibil ca interesele nedeclarate să nu aparțină nemijlocit

universului de interese generat de obiectul supus negocierii. Interesele nedeclarate au valoare exclusiv pentru partea in cauză, ceea ce face ca pentru altă parte angajată în negociere aceste interese să nu reprezintă nici o valoare. Cu toate acestea, dată fiind importanta implicarea subiectivă părților determinată de aceste interese, ele nu vor fi făcute cunoscute, deoarece ar reprezenta puncte importante de reper pentru strategia de negociere a părții adverse. Devoalînd interesele subiective, care animă implicarea părților, acestea ar deveni extrem de vulnerabile. Prin urmare, interesele nedeclarate sunt cea mai importantă categorie de interese, pentru că ele sunt cu adevărat reale, nu doar posibile. Pentru satisfacerea lor, e necesară însă asumarea unor interese declarabile.

Interesele declarate reprezintă acea categorie de interese selectate de partea interesată din universul de interese generat de obiectul supus negocierii. Sunt interese pe care le vor cunoaște și partea adversă si negociatorii, interese marcate de obiectivitate, dat fiind faptul că ele aparțin universului de interese și sunt generate de obiectul supus negocierii. Unele dintre aceste interese vor fi declarate **non-negociabile**, reprezentând punctele tari, de inflexiune, ale negocierii, altele vor fi declarate **negociabile**, reprezentînd posibile soluții de compromis. In cadrul fiecărei sub-categorii, unele dintre interese vor fi specifice, altele vor fi comune părților implicate. Numărul și modul de apreciere al intereselor declarate de către fiecare parte vor determina intensitatea și dificultatea negocierii.

Pregătirea negocierii

Este etapa cea mai importantă din întregul proces. Orice negociere presupune o pregătire serioasă, pentru că negociatorii trebuie să poată conduce discuţiile şi să aibă la dispoziție variante și alternative pentru orice direcţie pe care ar urma-o acestea.

Culegerea de informaţii

Activitatea de culegere de informaţii cu privire la obiectul supus negocierii şi prelucrarea acestor informaţii este una dintre cele mai importante. Drept surse de informaţii pot fi consultate diferite statistici, studii de caz, studii de specialitate cu referire la domeniul în care are loc negocierea. Astfel de surse trebuie folosite cu măsură, o abundenţă de date statistice putînd să provoace derută şi dificultăţi în manevrarea datelor. Nu de puţine ori se întîmplă ca excesul de informaţii statistice să deschidă drumul argumentelor părţii adverse, care le poate folosi mult mai bine. Alte surse de informaţii pot fi agenţiile de relaţii publice şi agenţiile de ştiri. Acestea posedă date şi arhive publice pe anumite probleme şi tematici puse la dispoziţie de partea adversă şi chiar de către terţi. Din biblioteci, din bazele de date de pe Internet, din arhive pot fi aflate date importante despre evenimente anterioare similare şi despre modul de rezolvare a lor.

Acestea sînt sursele de informare oficiale. În plus, în procesul de strîngere a datelor şi informaţiilor se recurge şi la surse neoficiale. Avantajul acestora constă în faptul că ele pot furniza date de mare importanţă pentru negociatori, dar dezavantajul lor constă în aceea că datele oferite de astfel de surse nu pot fi verificate decît indirect şi nu pot fi invocate în procesul de negociere.

Stabilirea obiectivelor

Tot în această etapă se are în vedere cunoaşterea şi înţelegerea intereselor pe care le urmăreşte partea pe care o reprezintă negociatorii, în funcţie de care se vor stabili obiectivele cursului de negociere. Intereselor manifestate de către părţile interesate, li se vor asocia, de regulă, două categorii de obiective ce trebuie stabilite de către negociatori în vederea satisfacerii intereselor părţii reprezentate:

– *obiective dezirabile;*

– *obiective acceptabile.*

Obiectivele dezirabile reprezintă expresia celor mai bune rezultate care pot fi obţinute în cursul negocierii şi sînt cele care vor intra de la bun început în discuţiile dintre negociatori. Aceste obiective nu depăşesc însă universul de interese generat de obiectul supus negocierii, deoarece o asemenea configurare a obiectivelor va fi sancţionată de partea adversă, fiind declarate, pe bună dreptate, în afara spațiului de negociere. În plus, avînd în vedere că exagerarea pretențiilor unei părţi este un bun argument pe care partea adversă îl va folosi în folosul său, e recomandabil ca obiectivele dezirabile să se circumscrie universului de interese generat de obiectul supus negocierii. Altfel există riscul ca partea adversă să declare la rîndul ei alte obiective exagerate, intrîndu-se într-un carusel al falselor obiective.

Obiectivele acceptabile reprezintă expresia intereselor minime a căror acceptare de partea opusă poate duce la încheierea acordului de principiu, a înţelegerii finale. Pentru a nu ieşi perdant dintr-o negociere, aceste interese trebuie să fie riguros şi precis stabilite de către fiecare parte şi atent urmărite de către negociatori. Obiectivele acceptabile nu vor fi declarate la începutul negocierii, iar o dată discutate, nu se va mai reveni asupra lor, în caz contrar se va da semnalul acceptării unei limite inferioare mai coborîte, situaţie care va fi exploatată fără întîrziere de către partea adversă.

Dosarul de negociere

Dosarul de negociere se întocmeşte pe baza sistematizării informaţiilor culese în perioada de pregătire. El trebuie să cuprindă:

– date despre partener;

– date despre obiectul supus negocierii;

– mandatul negocierii.

Mandatul negocierii este documentul confidenţial – uneori chiar secret – prin care partea interesată transferă competenţa de susţinere şi promovare a intereselor către un negociator sau o echipă de negociatori. În acest document sînt specificate persoanele care fac parte din echipă, problemele pe care trebuie să le discute echipa, interesele părților, obiectivele negociatorilor, spaţiul de negociere, perioada de negociere. Mandatarii pretind, de obicei, ca obiectivele negocierii să fie cît mai ample, cît mai apropiate de limita iniţială a subiectului negocierii, pe cînd mandataţii au tendinţa de a cere mandate care îi situează cît mai aproape de obiectivele finale. De aceea, mandatul de negociere trebuie să fie elastic, astfel încît să permită negociatorului posibilităţi de manevră.

Evaluarea părţii adverse

Un aspect important care nu trebuie scăpat din vedere de către negociatori este evaluarea situaţiei celeilalte părţi. O dată stabilită viziunea strategiei de negopciere, se pot emite ipoteze cu privire la interesele pe care le va urmări cu cea mai mare probabilitate partea adversă. Este de dorit ca ipotezele să fie verificate, dacă există această posibilitate. În acelaşi timp, trebuie să i se conceadă părţii adverse manifestarea de interese în legătură cu obiectul negocierii, dincolo de faptul că acestea sunt legitime sau nu. Dacă nu se are în vedere acest aspect, s-ar putea ca negociatorii să aloce prea mult timp şi prea multă energie pentru a se pregăti sau pentru a opune rezistenţă la anumite aspecte care nu prezintă interes prea mare pentru cealaltă parte sau care nu vor fi solicitate de către aceasta.

Stabilirea echipei de negociatori

Este foarte important ca încă din această fază, a pregătirii, negociatorii fiecărei părţi să îşi stabilească stilul de negociere şi să caute să anticipeze stilul părţii adverse. Iar dacă e vorba de echipe de negociatori, este absolut necesar ca membrii acestora să îşi stabilească, să-şi cunoască şi să recunoască stilurile de abordare a negocierii, pentru a evita riscul declanşării unor dispute interne, în urma suprapunerii rolurilor, pe timpul pregătirii strategiilor şi mai ales pe timpul desfăşurării negocierilor.

Elaborarea strategiei

Planificarea strategiei negocierii este o etapă importantă a procesului, pentru că acum şi aici e locul în care se anticipează interesele părţii adverse şi concesiile ce se pot face în diferite etape ale negocierii. Elaborarea unor posibile scenarii privind cursul negocierilor este de real folos pentru negociatori. Testarea acestor scenarii, atunci cînd este posibil, reprezintă o confirmare a validităţii strategiei propuse.

În etapa strîngerii de informaţii, în dosarul negociatorilor se vor afla şi date cu referire la punctele tari şi punctele slabe ale părţii adverse. Ele vor constitui, alături de obiectivele stabilite, repere importante ale elaborării strategiilor de abordare a discuţiilor. În funcţie de punctele tari pe care se poate presupune că îşi va construi argumentaţia partea adversă se poate estima care este limita iniţială a pretenţiilor acesteia şi cunoscînd limita finală pe care o acceptată de propria echipă se poate aproxima spaţiul de negociere. Pentru a reduce cît mai mult spaţiul de negociere trebuie bine instrumentate punctele slabe ale poziţiei părţii adverse. Un bun reper pentru stabilirea şi elaborarea strategiei de negociere îl reprezintă studiul unor alte procese similare parcurse de parte adversă, dar şi ale celor conduse de propria echipă de negociatori.

Alegerea strategiilor

Alegerea strategiei presupune o flexibilitate deosebită, pentru că întotdeauna evoluţia acesteia este supusă jocului strategic adoptat de partea adversă. Strategia reprezintă, din acest punct de vedere, o alegere a căilor şi direcţiilor pe care le va urma strategia proprie şi modul în care se ajunge la realizarea obiectivelor proprii. Toate tacticile folosite în procesul de negociere au scopul de a cîştiga concesii. Obţinerea de concesii reprezintă de fapt o apropiere de obiectivele pe care le are de atins echipa de negociatori şi o apropiere de momentul înţelegerii. Chiar dacă toate tacticile par a avea conotaţii negative, ele nu sînt singurele pe care trebuie să se bazeze echipele de negociatori.

Nu există formule garantate pentru abordarea unor negocieri. Fiecare negociere are strategia ei, care se stabileşte în funcţie de tipul de negociere.

Cu toate acestea, strategiile sînt particularizate de ierarhia şi ordinea în care se aşează obiectivele de atins, interesele de etapă. Din această perspectivă, este important stilul de negociere adoptat şi informaţiile pe care le are fiecare negociator despre ierarhia şi ordinea intereselor şi obiectivelor celeilalte părţi. Strategia aleasă nu reprezintă altceva decît scenariul după care îşi propune negociatorul să-şi desfăşoare şi să-şi prezinte argumentele pentru a cîştiga poziţii care să îl apropie de scopul final. În acest scenariu el pune în practică tacticile, tehnicile şi procedeele de negociere.

Pe timpul negocierii, derogarea tolerabilă de la reguli, gestica firească, gesturile autentice şi expresive pot fi sursele unei binevenite destinderi în actul negocierii. În aceeaşi măsură pot fi exploatate chiar şi propriile slăbiciuni, micile defecte, care pot deveni de folos în negocieri. În unele împrejurări e nevoie ca negociatorii să-şi expună punctele slabe, să arate că sînt sau pot fi vulnerabili, pentru a-şi manifesta latura firească, omenească, pentru a provoca o atitudine empatică de cealaltă parte.

Negocierea e bine să fie marcată de maximum de flexibilitate şi de dorinţa de a valorifica, strategic, sinceritatea proprie. Capacitatea de a minţi tenace şi de a refuza cu cerbicie propunerile părţii adverse nu reprezintă semnele celei mai bune vocaţii de negociator. Sinceritatea – chiar dacă este caracterizată ca fiind o atitudine suspectă de către cei ce sînt adepţii negocierilor dure, de către „supertehnicieni“ – poate fi, în anumite situaţii, factorul de eficienţă şi vectorul succesului unei negocieri. A nu ceda niciodată înseamnă, în fond, a nu negocia nimic. Cei care practică stereotipiile, eschivele, desconsiderarea părţii adverse nu vor realiza nici o negociere. Ceea ce se pierde prin adoptarea unor astfel de atitudini în negociere este chiar punctul de echilibru al lor, care le face posibile: credibilitatea! Dacă cineva nu este convins că o negociere este posibilă, că există suficiente raţiuni care o fac posibilă, atunci nu se angajează în negociere.

Verificarea planului de negociere

O dată planul elaborat, el trebuie supus verificării şi discutării membrilor echipei şi celui care mandatează echipa. Această acţiune vizează cîştigarea unui sprijin cît mai larg şi mai eficient pentru realizarea obiectivelor stabilite în mandat şi integrarea fiecărui membru al echipei într-un plan de gîndire colectivă.

Este recomandabil ca, cel puţin în cazul unor echipe mai puţin experimentate sau în cazul unor negocieri ce se anunţă a fi dificile, să se procedeze la o simulare a strategiei de negociere. Cu această ocazie se va armoniza lucrul în echipă şi se vor verifica temeiurile unor argumentări. O modalitate de simulare ar fi aceea în care liderul echipei îi verifică pe ceilalţi membrii în exerciţiul rolului lor. Mai eficientă este modalitatea de a exersa efectiv negocierea cu o altă echipă de antrenament, care se pliază pe interesele părţii adverse.

Începerea negocierii

Pentru demararea negocierilor trebuie luate în seamă două momente importante: începerea negocierilor şi stabilirea ordinii de zi.

Obiectivele principale ale primei întîlniri constau în determinarea spaţiului de negociere şi a distanţei care separă interesele iniţiale ale celor două părţi. Tot acum mai este urmărită identificarea punctelor de dezacord, cunoaşterea unor dorinţe manifestate de părţi sau de către negociatori în legătură cu procesul de negociere.

Întîlnirea iniţială

Momentul de începere al negocierilor reprezintă ultima verificare a supoziţiilor strategice. Locul efectiv în care se desfăşoară negocierile poate influenţa strategia de abordare a procesului. Pentru că în nici un proces de negociere nu trebuie neglijate locul şi atmosfera în care se va desfăşura negocierea. Dispunerea celor două părţi la negocieri este foarte importantă. De regulă negociatorii sînt dispuşi faţa în faţă, dar pot exista şi alte dispuneri. În cazul echipelor de negociatori, liderul trebuie să poată avea contact vizual cu toţi membrii echipei. Menţinerea unui contact vizual permanent între membrii echipei este foarte important, deoarece le permite negociatorilor să-şi transmită foarte rapid informaţii referitoare la starea şi evoluţia negocierii, să-şi transmită evaluările perceptive asupra părţii adverse şi asupra obiectivelor pe care le urmăreşte aceasta. Dacă locurile au fost dinainte stabilite, trebuie descifrată logica după care s-a făcut această distribuţie şi eventualele avantaje sau dezavantaje ale situaţiei. Dacă la discuţii participă negociatori care reprezintă mai multe părţi interesate este de preferat ca aceştia să fie aşezaţi la o masă rotundă.

Indiferent dacă este vorba de un negociator, de o echipă de negociatori sau de mai multe, trebuie avut în vedere faptul că şi dispunerea pe poziţii poate fi negociată. În orice caz, chiar dacă poziţia nu este convenabilă, după ce a fost solicitată schimbarea, indiferent dacă a fost sau nu a fost obţinută o poziţie mai bună, subiectul unei astfel de cereri trebuie încheiat, pentru a nu arăta nici satisfacţia obţinerii unei poziţii mai bune, nici indispoziţia provocată de dispunerea la masa negocierilor.

Primele declaraţii de la începutul negocierii au o importanţa foarte mare, deoarece ele transmit informaţii de natură să influenţeze climatul negocierii. Aceste informaţii se referă la aspectele non-verbale sau de paralimbaj ale participanţilor şi vizează: atitudinea generală, aspiraţiile, poziţia adoptată pentru negociere, modul de raportare la propriile intenţii precum şi la cele ale părţii adverse. De reţinut că timpul în care se prefigurează întreagă această atmosferă de lucru este foarte scurt, fiind cuprins între cîteva secunde şi cel mult cîteva minute.

Un moment important al începerii negocierilor este prezentarea membrilor echipei. Membrii echipei de negociere sînt prezentaţi de către liderul echipei, evocîndu-se calificările şi competenţele lor profesionale, însă nu şi rolul pe care îl joacă în echipa de negociere.

O dată încheiată explorarea părţii adverse, se decide asupra propriei atitudini ce va fi adoptată pe timpul activităţii de negociere propriu-zise.

Primele declaraţii vor viza, de regulă, stabilirea unei agende de lucru. Dacă ea a fost stabilită dinainte, se va conveni asupra respectării ei sau se vor aduce la cunoştinţă modificările obiective, justificate, de ultim moment.

Agenda negocierii

Pentru a fi eficienţi, negociatorii trebuie să înţeleagă pe deplin ce trebuie discutat şi de ce. De la bun început trebuie circumscrise şi precizate obiectul negocierii şi timpul maxim alocat discuţiei.

Timpul destinat negocierilor trebuie să ţină seama de contextul în care se produc ele, de locul unde are loc negocierea şi de ziua din săptămînă în care se desfăşoară sau de sărbătorile care pot fi cuprinse în acest interval.

Ordinea de zi trebuie redactată în scris, astfel încît ambele părţi să aibă aceeaşi agendă. Dacă fiecare parte propune ordini de zi diferite, devine necesară o rundă de negociere asupra acestei probleme. Modificările din ordinea de zi, prin introducerea unor noi puncte de discutat, trebuie analizate pentru a descoperi eventualele repercusiuni asupra strategiei de negocieri şi a timpului la dispoziţie.

Clarificarea poziţiilor

După ce a fost stabilită agenda de lucru şi s-a convenit asupra locului de desfăşurare a negocierii, se trece la clarificarea poziţiei părţilor în raport cu obiectul negocierii. Aceasta presupune schimbul de informaţii cu referire la obiectul supus negocierii, verificarea poziţiei şi a argumentelor părţii adverse, corectarea poziţiei şi a argumentelor proprii în urma confruntării cu cele ale părţii adverse.

Schimbul de informaţii

Deşi informaţiile care vizează interesele părţilor faţă de obiectul implicat în negociere reprezintă o reală sursă de putere de care depinde deznodământul acestui proces, totuşi, părţile vor face un schimb informativ preliminar şi general asupra intenţiilor lor. Pentru a obţine informaţii, fiecare negociator trebuie să le ceară. Calitatea, cantitatea şi importanţa informaţiilor obţinute depinde în mod direct de

felul în care se pun întrebările ce vizează aceste informaţii. Pe parcursul discuţiilor de informare se pun următoarele tipuri de întrebări:

- *întrebări deschise*: în care este exprimată direct informaţia cerută; acest tip de întrebări vizează informaţiile generale cu privire la subiectul în discuţie sau cu privire la unele aspecte legate nemijlocit de acest subiect; ele permit un răspuns general, care poate fi efectiv sau evaziv;

- *întrebări specifice*: în care se cer precizări de specialitate cu privire la un aspect legat de obiectul negocierii; aceste întrebări se adresează experţilor din echipă; ele pretind un răspuns aplicat, concret; prin astfel de întrebări se testează şi competenţa în domeniu a experţilor părţii opuse;

- *întrebări închise*: prin care partea opusă este limitată în posibilitatea de a răspunde, fiind constrînsă să confirme sau să infirme anumite aspecte, ori să aleagă un răspuns dintr-o listă dinainte cunoscută;

- *întrebări ipotetice*: prin care se presupune o anumită ignoranţă faţă de care partea opusă este invitată să-şi exprime ideile şi atitudinile; subiectul întrebărilor ipotetice va viza atitudinea celeilalte părţi în legătură cu aspecte ale subiectului negocierii sau ale obiectului propriu-zis al acesteia, avînd ca obiectiv identificarea unor intenţii nedeclarate ale părţii adverse.

Informaţiile oferite prin răspunsurile date sau primite în urma acestor întrebări reprezintă elemente de sprijin pentru verificarea poziţiilor şi argumentelor proprii dar şi ale celeilalte părţi. Prin confruntarea lor cu informaţiile în baza cărora s-a elaborat strategia de negociere se validează sau se invalidează strategia. Transparenţa şi sinceritatea lor nu pot vi verificate decît printr-un sistem de întrebări încrucişate, puse sub diferite forme şi de diferiţi membrii ai echipei în momente diferite ale negocierii. Dacă întrebările le pune, de regulă, „băiatul rău“ şi „durul“ echipei, răspunsurile le dau liderul şi „băiatul bun“. Observatorului

îi revine sarcina să menţină discuţia în limitele subiectului, să semnaleze inconsistenţele sau inconsecvenţele din răspunsurile primite, precum şi să aducă aceste informaţii la cunoştinţa liderului echipei sale.

Corectarea poziţiei şi a argumentelor

După cum am arătat, este sarcina observatorului să semnaleze aspectele pentru care trebuie reconfigurată strategia, să indice argumentele puternice pe care se bazează partea adversă în vederea concentrării eforturilor de contraargumentare înspre acestea, să intervină în momentul în care constată că partea adversă comite erori de argumentare sau recurge la o logică falacioasă, sofistică. Dezavuarea acestor practici subminează poziţiile părţii adverse, obligînd-o să se replieze şi să-şi reconsidere argumentele şi chiar strategia.

Şi ceilalţi membrii ai echipei îşi reconsideră argumentele în funcţie de răspunsurile pe care le primesc, revenindu-i liderului responsabilitatea să decidă asupra oportunităţii schimbării strategiei. Tot liderul apreciază dacă se iau în seamă anumite aspecte relevate de partea adversă pe timpul informării.

Amînarea discuţiilor

Dacă în urma schimbului de informaţii se constată că strategia anticipată a fost invalidată şi că schimbarea ei a devenit imperioasă sau că argumentele la dispoziţie sînt prea slabe în raport cu cele ale părţii adverse, se poate cere o întrerupere a discuţiilor şi amînarea lor, timp în care se aduc corecturile necesare propriei strategii.

Dacă e vorba de a pune în discuţie anumite momente sau puncte ale strategiei, această discuţie nu se va face în nici un caz în sala de negocieri şi în prezenţa celeilalte părţi. Întreruperea discuţiilor devine în astfel de cazuri inevitabilă.

La fel se întîmplă şi dacă persoana abilitată cu stabilirea strategiei lipseşte. Se va cere o amînare care va fi respectată şi care se va înscrie în agenda negocierii.

Întreruperea discuţiilor nu este negociabilă, însă trebuie stabilit exact momentul întoarcerii la masa de negocieri.

Negocierea propriu-zisă

De fapt, negocierea începe de la prima întîlnire a membrilor echipei de negociere sau a negociatorilor. Ei nu vor intra însă de la bun început în problematica negocierii, rezervîndu-şi un timp de tatonare, de cunoaştere. Acest timp este totuşi destul de scurt. Aşa că după ce echipele şi-au format o idee despre obiectivele care le animă, vor trece la exprimarea intenţiilor şi confruntarea argumentelor cu privire la obiectul negocierii.

Două sînt acţiunile vizate în faza negocierii propriu-zise: obţinerea de concesii şi depăşirea impasurilor.

Obţinerea de concesii

Concesia reprezintă temeiul negocierii. Angajarea în negociere este posibilă pentru că ambele părţi prognozează un comportament rezonabil din partea opusă şi pentru că sînt convinse de posibilitatea şi de capacitatea lor de a stinge conflictul de interese sau de drepturi cu privire la anumite aspecte legate de obiectul negociat. Negociatorii cred în faptul că nu există o diferenţă ireconciliabilă între interesele, opiniile, credinţele, dorinţele, aspiraţiile, principiile şi valorile celeilalte părţi. Dacă aceste dorinţe sînt ireconciliabile, negocierea nu poate avea loc.

Concesia reprezintă procesul consimţit de ajustare a acestor diferenţe de interese printr-un schimb reciproc. Ea se deosebeşte de cedare tocmai prin faptul că presupune un schimb eficient, o ofertă condiţionată de oferta celeilalte părţi. Cedarea nu presupune un schimb eficient. Concesia trebuie să fie însoţită de condiţii şi garanţii din partea opusă. Concesia presupune două efecte[4]: pe de o parte, cel care face concesia se plasează mai aproape de poziţia oponentului, reuşind să-l înţeleagă mai bine, pe de alta, partea adversă va aprecia negativ capacitatea lui de negociere şi fermitatea pe care o angajează în susţinerea obiectivelor.

Propunerile de concesii au titlu ipotetic, de aceea ele se prezintă ca propuneri binom, pentru a testa intenţiile părţii adverse, fără însă a confirma concesia. Ea este acceptată abia după ce partea adversă declară că este de acord sau după ce aceasta a făcut o contra-propunere convenabilă.

Concesiile nu trebuie făcute înainte de a evalua consecinţele pe care le produc pe termen lung. În acelaşi timp, nu este rezonabilă negocierea în care nu se oferă satisfacţia unei concesii acordate părţii adverse. Nu de puţine ori, o concesie făcută inteligent, în chestiunile la care oponenţii par că ţin foarte mult, poate conduce la cîştiguri importante pe ansamblul negocierii. Teoria concesiei ca „ultimă şansă evidentă“ presupune că cel care se hotărăşte să facă concesia găseşte că aceasta este singura şansă ca opoziţia de interese să nu distrugă obiectul interesului comun.

Depăşirea impasurilor

Impasurile apar acolo unde este vorba despre un conflict de interese şi de drepturi. Acest lucru se întîmplă atunci cînd părţile au păreri diferite privind relaţia dintre ele şi obiectul negocierii sau despre condiţiile în care decurg negocierile, cînd una dintre părţi contestă aplicarea unei

[4] Schelling, Thomas C. – *Strategia conflictului*, trad. Elena Burlacu & Ruxandra Toma, ed. Integral, Bucureşti, 2000, p. 47

proceduri agreate anterior.

Negocierea însăşi este o consecinţă a impasului provocat de dezacordul cu privire la un bun, un serviciu, o informaţie. Aşa că cea mai bună metodă de ieşire dintr-un impas este o discuţie pe fondul dezacordului şi înlăturarea acestuia. Depăşirea unui impas impune o ofertă, în baza căreia se face un schimb, al cărei rezultat este acordul. Impasul apare mai frecvent acolo unde sînt puţine articole de negociat, pentru că dispoziţia la concesii este întotdeauna scăzută cînd există perspectiva unor renunţări proporţionale importante.

Încheierea negocierii

Scopul negocierii este ajungerea la un acord de principiu, sau încheierea unui contract. Acordul de principiu se încheie atunci cînd părţile au căzut la înţelegere în legătură cu obiectul negocierii. Dar el nu trebuie încheiat înainte de a fi parcurs toate punctele de pe agenda de negociere. De regulă, atunci cînd negocierile se încheie rapid, acordul stabilit prezintă un avantaj disproporţionat în favoarea celui mai experimentat negociator.

Acordul de principiu este documentul convenit de ambele părţi implicate în negociere, în care sînt consemnate înţelegerile la care s-a ajuns şi care defineşte acţiunile ce se cer întreprinse de fiecare parte pentru realizarea acestuia.

Acordurile de principiu sînt încheiate în timpul şi la locul negocierii şi se bazează pe încrederea reciprocă a celor două părţi. Acordurile de principiu nu au putere juridică.

Acordurile cu putere juridică sînt acele documente care stabilesc obligaţii contractuale ce revin părţilor şi care fac trimitere la acordul de principiu şi la sisteme de norme, la legi.. Contractele sînt acte care implică, în ce priveşte punerea în practică, şi părţi care nu au luat parte efectivă la negocieri, dar cărora le revin obligaţii ce decurg din înţelegerea stabilită. În contract sînt lămurite sensurile tuturor condiţiilor, clauzelor şi concesiilor făcute pe timpul negocierii. Dacă contractele sînt încheiate între parteneri

care vorbesc limbi diferite, pentru a evita interpretările ce pot apărea din această cauză se convine şi pentru o a treia limbă în care se redactează documentele, iar acest exemplar va fi exemplarul de referinţă pentru sensurile implicate de anumite formulări. Documentele unui acord de principiu şi ale contractului se semnează după ce au fost redactate şi verificate de fiecare echipă în parte. Acest moment face parte din agenda negocierii, prin urmare actele se semnează la locul convenit de încheiere a negocierii, unde sînt prezente ambele părţi.

9.2. EVALUAREA NEGOCIERII

Această operaţiune se execută după încheierea acordului sau a contractului şi are în vedere confruntarea prin comparare a conţinutului intereselor exprimate iniţial de partea reprezentată şi rezultatele obţinute în urma încheierii negocierilor.

Se consideră că o negociere are succes dacă negociatorii ating pentru partea pe care o reprezintă obiectivul negocierii. Obiectivul negocierii poate fi atins în trei ipostaze. În prima dintre ele, limita finala a negocierii este cea care circumscrie obiectivul iniţial propus. Negociatorii au obţinut atît cît şi-au propus. În a doua ipostază, limita finală a negocierii este stabilită astfel încît are o extensie mai mare decît cea presupusă iniţial. În acest caz, negociatorii au obţinut concesii care le-au adus şi alte cîştiguri, realizînd mai mult decît obiectivul negocierii. În ultimul caz, chiar dacă negociatorii au atins obiectivul propus, ei au fost nevoiţi să facă concesii care au situat limita finală a negocierii sub cea propusă iniţial, adică au pierdut mai mult decît erau pregătiţi să o facă.

E evident că aceste trei ipostaze sînt posibile în situaţia în care avem de a face cu o negociere finalizată pe modelul cîştig-cîştig. Dacă negocierea s-a purtat şi s-a şi încheiat pe modelul cîştig-pierdere, e evident că doar una dintre părţi are satisfacţii în urma acestui proces.

Evaluarea mai are în vedere şi procesul de feed-back, prin care se urmăreşte verificarea şi reproiectarea strategiilor echipei, aprecierea modului în care membrii echipei şi-au îndeplinit rolurile, aprecierea şi redimensionarea spaţiului de negociere, o inventariere a tehnicilor folosite de echipa adversă.

TEST DE VERIFICARE A CUNOȘTINȚELOR

- Sursele de informare in pregatirea pentru negociere pot fi:
    1. publice
    2. private
    3. oficiale
    4. neoficiale
    5. personale
    6. studii de caz
    7. studii de specialitate

- Negocierea este evaluata ca avind succes daca:
    1. se intocmeste un document ce contine acordul de principiu
    2. negociatorii se declara multumiti
    3. partile interesate ii platesc pe negociatori
    4. partile interesate isi satisfac interesele nedeclarate
    5. arbitrii stabilesc cea mai buna solutie posibila
    6. negociatorii isi indeplinesc obiectivele prevazute in mandatul de negociere
    7. o alta negociere in acelasi domeniu devine posibila

- Agentia straina de publicitate care iti organizeaza campania de marketing a realizat un spot publicitar care nu a inregistrat un mare succes atunci cind a fost testat pe un public-tinta. In urma acestei proceduri, agentia s-a angajat sa refaca mesajul spotului publicitar. Intr-o asemenea situatie:
    1. te enerverzi si ii faci incompetenti, le platesti o suma neinsemnata si rupi contractul
    2. ceri o recalculare a valorii serviciilor pe care le presteaza agentia
    3. platesti ce s-a facut pina acum si reziliezi contractul
    4. nu platesti nimic si le spui ca nu vrei sa-i mai vezi

5. consideri ca asta nu modifica contractul, astepti rezultatul noului spot publicitar
6. te gindesti ca o firma autohtona ar fi avut mai multe sanse de reusita
7. le dai sfaturi despre cum sa-si faca treaba

- Esti intr-un restaurant unde ti-ai invitat prietenii pentru a sarbatori succesul la examenul de la disciplina "Negocierea in afaceri". Esti ignorat de personalul restaurantului de peste 15 minute. Restaurantul este plin, cu toate ca ai făcut rezervare si ai ajuns la timp. In aceasta situație:

    1. scoti suportul de curs de la negociere si mai citesti citeva pagini
    2. îi întrebi pe cei de pe scaune daca au avut si ei examen la aceeași disciplina
    3. il oprești pe primul chelner care trece prin fata ta si ii spui ca esti printre putinii care au trecut examenul la aceasta disciplina, ceea ce ar trebui sa-l impresioneze
    4. il chemi pe seful de sală și îi ceri o sticlă de șampanie din partea casei
    5. cauti patronul restaurantului ca sa ii pui citeva intrebari despre elementele variabile ale mediului de negociere; despre cultura profesionala, in special
    6. te gîndesti ca 15 minute de așteptare sint nimic, in comparatie cu cele doua ore ale examenului de la negociere
    7. il suni pe profesorul de la negociere si ii ceri un sfat

BIBLIOGRAFIE

Audebert, Patrtik – *Bien négocier*, Édition d'Organisation, Paris, 2005

Boncu, Ştefan – *Negocierea şi mediarea – Perspective psihologice*, ed. Insitututl European,

Iaşi, 2006

Cardon, Alain – *Jeux de manipulation – Petit traité des*

stratégies d'échec qui paralysent nos organisations, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1995

Cohen, Herb – *Arta de a negocia*, trad. Ciprian Saucan, ed. Humanitas, Bucureşti, 2006

Curry, Jeffrey Edmund – *Negocieri internaţionale în afaceri*, trad. Smaranda Nistor, ed. Teora, Bucureşti, 2000

Deac, Ioan – *Introducere în teoria negocierii*, ed. Paideia, Bucureşti, 2002

Georgescu, Toma – *Negocierea afacerilor. Ghid practic*, ed. Porto-Franco, Galați, 1992

Georgescu, Toma & Caraini, Gheorghe – *Managementul negocierii afacerilor. Uzanţe – Protocol*, ed. Lumina Lex, 1999

Kennedy, Gavin – *Negocierea perfectă* , trad. Gabriel Stoian, ed. Naţional, Bucureşti, 1998

Kennedy, Gavin – *Negocieri*, trad. Gabriel Stoian, ed. Nemira, Bucureşti, 1998

Lewicki, Roy J. & Hiam, Alexander – *Arta negocierii în afaceri*, trad. Ioana maria Novac, ed.

Publica, București, 2008

Maliţa, Mircea – *Teoria şi practica negocierilor*, ed. Politică, Bucureşti, 1972

Mamontov, Serghei – *Strategii de negociere*, trad. Elena Fenoghen, ed. EuroPress Group, București, 2006

Shell, Richard – *Negocierea în avantaj. Strategii de negociere pentru oameni rezonabili*, ed. CODECS, București, 2005

Schelling, Thomas C. – *Strategia conflictului*, trad. Elena Burlacu & Ruxandra Toma, ed. Integral, Bucureşti, 2000

Scott, Bill – *Arta negocierilor*, ed. Tehnică, Bucureşti, 1996

Stark, Peter B. & Flaherty, Jane – *Ghid practic de negociere*, trad. Raluca Mateescu, ed. Amaltea, București, 2008

Thuderoz, Christian – *Negocierile*, trad. Olga Moraru, ed. Ştiinţa, Chişinău, 2002